

مكتبة الثورة الإدارية
باشرف الدكتور كمال سوفي

عناصر الإدارة

تأليف: لندول أورثيكت
ترجمة: علي حسام مكي

عناصر الإدارة

١٧، ١٦، ١٧ من مخطوطات مسند الإمام أحمد

مكتبة الثورة الإدارية
بإشراف الدكتور كمال سوفي

عناصر الإدارة

تأليف : لندول أورتكيك
ترجمة : علي حسام مكرم

مكتبة زمام الطبع والنشر
دار الفكر العربي

تصدير

الكولونيل ليندول أورفيك Lyndall F. Urwick أحد رواد تبادل الخبرات الإدارية الدوليين الذين أسهموا في تطوير الإدارة بكتاباتهم ، ونشاطهم ، ومراكزهم — سواء في بلادهم ، وعلى المستوى العالمى — في إنجلترا ، وسويسرا ، وأمريكا ، فكان أول بريطانى تمنحه اللجنة الدولية للإدارة العلمية International Committee of Scientific management ميداليتهما الذهبية — وهى اللجنة المعروفة فى الفرنسية بالاسم الرمزى C.I.O.S. — حيث لا يوجد عند أهل هذه اللغة مقابل لكلمة Management ويستعمل بدلها لفظ تنظيم organisation . كما أنه مدير ورئيس مجلس إدارة معاهد وشركات استشارة إدارية عديدة تخص منها بالذكر معهد الإدارة الدولى Intern. Manag. Instit. بمجنيف ، وشركة أورفيك وأور وشركاها للاستشارات الإدارية Urwick, Orr and Partners, Ltd, management consultants بلندن .

ونظراً لخبرته الإدارية الواسعة ، وتأليفه الكثيرة فى الإدارة ، وأنه أحد أعلام الرعيل الثانى من مؤسسى علم الإدارة الذين عملوا على تجميع مبادئها وتنظيم قوانينها — استدعى أورفيك ليحاضر فى كثير من بلدان أوروبا وأمريكا وآسيا . حاضراً فى إنجلترا وفرنسا وسويسرا ، والهند وكندا والولايات المتحدة ، وأمريكا اللاتينية . . . وكانت خمس محاضرات مما يلقى فى الإدارة تكفى لأن تجمع فى كتاب كمناصر الإدارة الذى نشره اليوم (مايو — يونيو سنة ١٩٤٢) ، أو نموذج الإدارة The Pattern of Manag. الذى نشره فيما بعد — والذى هو عبارة أيضاً عن خمس محاضرات ألقاها فى جامعة منسوتا بأمريكا حين نزل ضيفاً عليها فى أبريل ١٩٥٥ .

لقد كان أورفيك — إلى جانب جوليك وسيمون وبرتش ... — أحد

دعائم التغيير في دراسة الإدارة الذي حدث سنة ١٩٤٠^(١) بدأت كتاباته مبكرة عن معنى المقولية الإدارية The Meaning of Rationalization ، والإدارة في مستقبلها Management of Tomorrow كما اشترك مع لوثر جوليكن في نشر الكتاب القيم : بحوث في علم الإدارة العامة Papers on the Science of Administr. (نيويورك ، معهد الإدارة العامة بجامعة كولومبيا ١٩٣٧) . وفي العام التالي ظهر له الكتاب رقم ١٨ في سلسلة منشورات معهد إدارة الأعمال Instit of manag. series التابع لاتحاد إدارة الأعمال الأمريكي . Amer. Manag. Assoc.

وفي سنة ١٩٤٣ نشرت محاضراته التي ألقاها في فرع لندن لمعهد الإدارة الصناعية Instit. of Industr. Admin. في كتابنا هذا الذي تقدم ترجمته باسم عناصر الإدارة (اسحق بتمان وأولاده ، وظهرت طبعته الثانية سنة ١٩٤٧ خلال نشراته المتلاحقة كل سنة تقريباً) . وفي هذا الكتاب عمد أورفيك إلى تلخيص وتوضيح وجدولة مبادئ الإدارة وعناصرها على النحو الذي ستفصله الآن . كما ظهر له عند نفس الناشر (١٩٤٨) كتاب بالاشتراك مع برنش Brech باسم : تحقيق الإدارة العلمية The Making of Scientific Manag.

وفي سنة ١٩٥٥ كان أورفيك هو الناشر للكتاب الذهبي في الإدارة The Golden Book of Manag. الذي تصدره اللجنة الدولية للإدارة العلمية (نشره نيومان نيم Newman Neame وشركاه بلندن) كما نشرت له مطبعة جامعة منسوتا (مينابوليس بأمريكا) في التالي (١٩٥٦) محاضراته الخمس التي كان ألقاها من قبل في كتاب « نموذج الإدارة » الذي بلور فيه فلسفته الخاصة وآراءه وتجاربه الإدارية مبيناً أهمية الإدارة في عصرنا الحديث ، والأخطار

(١) أنظر دوايت والدو : دراسة الإدارة العامة — الترجمة العربية — دار الفكر العربي (١٩٦٤) الفصل الرابع من ١٠٥ وما بعدها .

التي نواجهها في الحاضر على ضوء ما هو معروف من تجارب الماضي وصورة المستقبل — تلك الصورة التي ينبغي أن يتقارب فيها النظرية والعمل ، وأن تزاد من أجلها واقعية وعلمية المعرفة الإدارية .

فكتاب عناصر الإدارة Elements of Administr. الذي يقدم لنا ترجمته العربية مشكوراً الأستاذ على حامد بكر — وقد سبق له أن ترجم لنا كتاب « تدريب الرؤساء على الإدارة » لكتنور — يمثل مرحلة التجميع والتنظيم في حياة مؤلفه وفي تطور علم الإدارة على السواء . فهو بالنسبة لمؤلفه استمرار لمبادئ الإدارة المعروفة والمقررة عند الآباء المؤسسين لحركة الإدارة العملية أمثال تيلور ، وفايول ، وموني ورايلي ، وماري فوليت ، إلى جانب ما استحدث هو من مبادئ مماثلة في عمليات التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والرقابة . . . وهو بالنسبة لتطور علم الإدارة كما ذكرنا الحد الفاصل بين وجهات النظر في الإدارة التي سادت قبل السنوات الأربعينية والتي ستسود بعدها .

والمؤلف يقول في مقدمة كتابه إن « النقطة الأساسية التي تقوم عليها هذه السلسلة من المحاضرات ، أنها تركز في هيكل منطقي مختلف لمبادئ الإدارة التي صاغتها مختلف المصادر » . كما يبين أن « حقيقة كون هذه المبادئ التي تمت على يد باحثين من مختلف الجنسيات على نطاق واسع من الخبرات ودون دراية من أحدهم بأعمال الآخرين في معظم الأحوال . . . كون هذه المبادئ قبل هذا الترتيب المنطقي (في مثل هذا الكتاب الذي يصدره) يعتبر في حد ذاته ذا أهمية بالغة » . قد يكون لتجميع المبادئ وصوغها في قواعد وقوانين خطر التضييق الأصم وتجميد المهارات والخبرات أن تتجدد وتتطور من جانب المشتغلين بالإدارة والتدر بين عليها فيما بعد بحيث تصبح الدعوة إلى الخوف من هذا الخطر^(١) ... ولكن ذلك لا يمنع أن تكون مهمة التجميع والتلخيص

(١) أنظر كتابنا ، سيكولوجية الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٦١ ص ٣١١ — ٢٢٣ .

والتفنين غاية كل علم يخطو أولى الخطوات نحو أن يصبح علماً له قواعده وقوانينه . وهو ما كان على أورفيك وعلماء عصره أن يتعهدوا القيام به .

فبعد أن تستطرد المقدمة في بيان أهمية وجود علم للإدارة يزود أفراد المعرفة العلمية التي ترتفع بهم عن مجرد الهواية أو الخبرة الشخصية أو المنفعة الذاتية ؛ إلى مستوى المبادئ العلمية ، والقيم الخلقية ، والمفاهيم الموضوعية (تصبح هي المعايير المقبولة للسلوك الإداري بين الجماعات ، وفيما بين أفراد كل جماعة) ، والضبط الاجتماعي للمشاكل الإنسانية الذي يتكافأ مع ما وصلت إليه العلوم الفيزيائية من تنظيم للأشياء المادية . . . بعد هذه المقدمة — يلخص المؤلف مبادئ الإدارة فيما يختص بعمليات : التنبؤ ، والتخطيط ، والتنظيم والتنسيق ، والأوامر ، والرقابة — في ستة فصول — يسبقها فصل افتتاحي عن طبيعة الإدارة والنمط العام لتحليلها — ويلحق فصل ختامي — يحمل فيه عبارات وصيغ مبادئ الإدارة التي سبق الحديث عنها .

في الفصل الأول عن « طبيعة الإدارة والنمط العام لتحليلها » يبين المؤلف أن المخرج الوحيد من الشعور بعدم أهلية الإدارة هو العمل على تحسينها — هذا التحسين الذي ينبغي أن يتخذ أساساً له الإيمان بالنظريات والأفكار العلمية . فالإدارة إن تكن في جوهرها فناً ومهارة عمليتين لا بد أن تقوم على تطبيق المبادئ والنظريات التي تستخلص من المزاولة العلمية لتزيد من المهارة فيها . وهي — كفن الطب — لاغنى للمستغل بها عن أن يكتل الران المعلى الطويل بمتابعة أحدث الدراسات النظرية . فالمبادئ العلمية هي التي تلين جهود الخبرة وتجعل المزاولة العملية أكثر اقتصاداً وسهولة وكفاية . إن الطريق الوحيد لعنمية المهارة الإدارية هو طريق الدراسة العلمية الشاق الذي لا يأخذ أقرب الحلول وأيسرها ، أو يركن إلى الخبرة الجمدة والأفكار المغفلة في رؤوس أصحابها . أو يستطيع مجرد إصدار أمر أو توقيع شيك بيضة آلاف من الجنيهات لشراء المهارة والكفاية كما تشتري الآلات .

وفي النصف الثاني من هذا الفصل الأول يأخذ المؤلف نقطة بدئه لتناصر الإدارة من تحليل هنرى فايول للإدارة^(١) بوصفها واحدة فقط من ست عمليات صناعية وتجارية كبرى : هى العمليات الصناعية والتجارية ، والمالية ، والأمن security ، والحاسبة ، والإدارة . وأنها بدورها تنقسم إلى خمس عمليات : التخطيط ، والتنظيم ، وإصدار الأوامر ، والتنسيق ، والرقابة . ثم بين تحليل فايول ، ومن يمكنه موفى ورايلى ولويس أندرسون الألمانى لهذه العمليات أو المجموعات من عمليات الإدارة بوصفها مرتبطة بعضها ببعض ارتباط الوسيلة والغاية ، أو العملية والنتيجة process and effect مما ينشأ عنه مرة أخرى مبادئ وعمليات ونتائج . وإذا كان البحث Investigation هو المبدأ الأساسى الذى تقوم عليه الإدارة ككل ؛ فإن التنبؤ Forecasting يدخل مع هذا المبدأ كعملية لتسكون نتيجتهما التخطيط . والتنبؤ حين ننظر له فى ذاته يتخذ مبدأ له : الملاءمة appropriateness ويدخل معه فى العملية التنظيم ، لتسكون نتيجتهما التنسيق ، كما أن التخطيط بوصفه ضمان مطابقة الفاعليات للمنظمة للأهداف والسياسات العامة التى يرمى إليها المشروع يتخذ مبدأه الأساسى فى « النظام order » والنظام يقتضى عملية إصدار الأوامر command كى تسكون النتيجة التى تصل إليها الرقابة control . والمؤلف يؤيد كل مبدأ ، أو عملية ، أو نتيجة من هذه بالمباراة الدالة عليها من مبادئ فايول وواجباته الإدارية التى جاءت فى كتابه عن الإدارة العمومية والصناعية ، ورقم هذا المبدأ أو الواجب الوظيفى .

وفي الفصل الثانى يتناول المؤلف موضوع التنبؤ forecasting كأساس جوهرى للإدارة — فيلخص مبادئه فى خضوع الظواهر الاجتماعية لأسباب وعمل محدودة يمكن الكشف عنها ، ومبدأ علاقة الأفعال والتصرفات

(١) فى كتابه الإدارة الصناعية والعامة — وسوف ينشر هذا الكتاب مترجماً ضمن هذه السلسلة .

بالبيئة التي تحدث فيها — الأمر الذي يؤدي إلى ثلاثة مبادئ مختص بتعطيل ، وتمريف ، وقياس الحقائق التي نبعث عن أسبابها . إذ البحث في الظواهر الاجتماعية ينبغي أن يكون واقعيًا ومتوافقًا مع المادة يبحث فيها حتى يؤدي إلى نتائج مفيدة ومقبولة . وكل مشكلة نواجهها في العمل التجاري والصناعي تنطوي على تنبؤ بالمستقبل وقياس للنتائج وحصر للطلب على السلامة أو الإنتاج في المدى القصير أو الطويل واحتياجات السوق — بحيث إنه يلزم « قياس العوامل الاقتصادية » قبل اتخاذ القرارات الإدارية ، « وكذلك التنبؤ بالاحتياجات من القوة العاملة » .

وفي الفصل الثالث عن « التخطيط » يشير المؤلف إلى مركز كلمة تخطيط في نظر المجمع بعضها في نفس الوقت بركة عليه من ناحية ودليلا على فشل الوسائل السابقة على التخطيط من جهة أخرى ، ثم ينتهي إلى أن التخطيط في جوهره مسألة عملية ومشكلة منهج . وينقل إلى بيان أن التخطيط لا بد أن يكون له هدف محدد ، سواء الربح أو تبادل الخدمات ، فالتعديد الدقيق لما ينبغي أن تكون عليه طبيعة السلع أو الخدمات أمر ضروري فيما يتعلق بمبدأ الهدف ، كذلك لا بد للتخطيط أن يُيسر ويقن العمليات وطرق الإنتاج ، وأن يكون مرنا غير جامدا أو متصلبا بحيث ينتهي كسلاح المولى حتى يتلاقى طرفاه ثم إذا ترك عاد إلى استقامته steel true and blade straight ، ثم إن يمكن تحليله وتصنيف أفعاله وإقامة مبادئ لمواجهة التغير في الاحتياجات والأذواق . ولما كان التخطيط ليس غاية في ذاته ؛ بل هو عبء وإلتزام للجهد والمال ، فينبغي أن يكون إذن معتدلا ومتزنا وواقعيًا بلا خيال أو أحلام — فلا يخلق مشا كل أو تفاصيل لا لزوم لها . والموازنة balance إذن هي خامسة مبادئ التخطيط — بعد : الهدف ، والتقنين ، والتبسيط ، والبرونة — وبمدها يأتي مبدأ ضرورة استنفاد كافة الموارد للبصرة للخطوة قبل محاولة الاقتراح أو التفكير في خلق موارد جديدة — مما هو إعادة تأكيد لمبدأ التبسيط .

وكل هذه المبادئ هي ما تشير إليه عبارة هنري فايول : *prévoyance* .

وبعد أن ينتهي أورفيك من عرض قواعد التنبؤ والتخطيط التي تحكم كل مبدأ من مبادئها ، والمعملة التي ترتبط به ، والنتيجة الحاصلة منها . . . يتحدث عن التنظيم والتنسيق . ويتحدث عنهما ك موضوع واحد ولكن في فصلين كبيرين : أحدهما (الرابع) للمبادئ ، والثاني (الخامس) لطرق والوسائل *methods* . فيبين أولاً حاجة المجتمعات الإنسانية للتنظيم على أساس من تشابه الكائنات البشرية في الوجود البيولوجي مع اختلافها التفكير العقلي في نفسها وفي الآخرين — أى على أساس من الهندسة البشرية فهذه كل تنظيم إذن هو توحيد الجهود ، وترتيب العمليات والإجراءات والإمدادات للمادية والبشرية . ولما كان التنظيم هو « العملية » التي ترتبط بمبدأ اللامعة لينتج عنهما التنسيق ، فإن التنظيم وثيق الصلة بالنتيجة التي يحققها — وهي التنسيق . والكثير من المبادئ المعبرة عن التنظيم نجدناها مُدرّجة تحت عملية التنسيق . بوصفها أيضاً عملية توحيد وربط كافة نواحي النشاط في المنظمة ، وبوصف أن تنسيق جهود أية جماعة ولو من فردين اثنين ضرورة لاغنى عنها لتحقيق المقصود من انتظامهما في جماعة . والتنسيق مبدؤ السلطة ، والسلطة تتمثل في التدرج الهرمي والتسلسل الرأسي *The Hierarchy* بما يحقق آخر الأمر تحديد الواجبات وتعيين الوظائف على أساس من مبدأ تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات . كما أن التدرج الهرمي بدوره يقوم على مبدأ القيادة ويشتمل القيادة في العمل فكرة تفويض السلطات كي ينتج عنهما تحديد الموظفين (لا الرسمي السابق) للواجبات . والتحديد للموظفين في أية منظمة ينبغي التمييز فيه بين التحديد التعريفي أو التثريبي ، والتحديد التنفيذي أو التطبيقي العملي . والتحديد التفسيري أو الجزائي — وأورفيك ينقل هذا التقسيم عن موني ورايلي كما ينقل الصيغ المعبرة عن المبادئ من هنري فايول وأندرسون .

ويؤدبه تأمل مبادئ التنظيم والتنسيق هذه — كما يقول المؤلف في

مستهل الفصل الخامس — إلى الحديث عن الوسائل التي بها يجرى تطبيقها في العمل . وفي هذا يتناول أورفيك أنواع الوظائف الإدارية وطرق تقسيم الواجبات والمهام العملية الثلاث : طريقة التقسيم إلى وحدات unitary method على أساس الأشخاص أو الأشياء أو المناطق ، وطريقة التقسيم على أساس تسلسل الواجبات والمهام serial method والطريقة الوظيفية أو الموضوعية subjectival التي تستند بمقتضاها لأحد المراكز مسئولية كل ما يتعلق بموضوع معين أو ناحية إدارية معينة وتعيين حدود هذه المسئولية بالنظر لهذا الموضوع . والمؤلف يستطرد بعد هذا في بيان ضرورة التخصص كنتيجة لسرعة وإطراد نمو وظائف الإدارة وتشعبها ، ويشير إلى صعوبات التنسيق بين مختلف الوظائف ؛ ويميز سبع مستويات للسلطة والمسئولية — كأنواع لا كدرجات — هي النقد والمراجعة والتشريع (ومثالها البرلمان ، وحلقة الأسهم في الشركات) (٢) فالسلطة التنفيذية (التي تزاوها الحكومة أو مجلس إدارة الشركة) (٣) فربط السياسة بالتنفيذ (الوزير أو مدير عام الشركة) ، (٤) ثم سلطة أداء العمل أو تنفيذ العمليات operating authority التي لو كبل الوزارة أو مدير الإدارة managing director (٥) سلطة الإشراف على العمليات التي لأى رئيس إدارة فى أى مستوى حتى ملاحظ العمال التي يستمد منها مفوضة من الرئيس الإدارى الأعلى . (٦) سلطة القيام بالعمليات operation التي تتمتع بمسئولية أكثر منها سلطة لأنه عندها ينتهى تفويض السلطة لكونها فى آخر السلسلة . (٧) السلطة القضائية المحتلة فى لجان شئون الموظفين ومحاكم العمال وإدارات الفتوى أو للتحقيق أو النيابة الإدارية ...

ويمالج بقية الفصل الخامس الإشراف على العمليات بوصف أن أى تحليل له يقوم على أساس مسألتين هما إلى أى حد تذهب سلطة الرئيس فى الإشراف ، ومسئولية المردوس عن النتائج . ثم يقسم العلاقات فى العمل إلى أنواع أربعة : العلاقة الرئاسية line التي تقوم بين رئيس ومردوس تابع له مباشرة ، والعلاقة

الأهمية التي تقوم بين نظراء متساوين في السلطة lateral والعلاقة الوظيفية ، أو الموضوعية التي توجد في حالة المسؤولية الشخصية عن موضوع معين ، وكثيراً ما تكون غير رسمية وإن كان يلزم أن تتبع النوع الرئاسي الأول . ورابحاً علاقة الماعدين أو المستشارين الفنين أو السكرتيرين المخصوصين الذين يستمدون سلطتهم من المدير أو الرئيس — سواء يعضهم البعض وبالأخرين . ولا تناقض بين هذه الأنواع من العلاقات كأسس للتنظيم فقد توجد كلها في منظمة واحدة أو في مستويات مختلفة منظمة واحدة . وفن التنظيم مهته تحديد أى هذه الأنواع يصلح لكل مستوى وكل قسم أو مجال . والمهم أن يتحقق التسيق والانجام ووحدة وجهات النظر doctrine التي من أهم وسائل تحقيقها وحدة التدريب وما لدى المنظمة من وسائل النشر والإعلام والاتصال . وينتم الفصل الخامس بقناول موضوع اللجان الفنية committees والأعضاء الاستشاريين أو الماعدين the "staff" وطرق تحسين فاعليتها . ومبادئ تحقيق نجاحها في أداء وظيفتها .

أما الفصل السادس فوضوعه الأمر أو إصدار الأوامر Command — ويبدأ أورفيك الحديث فيه عن المصلحة العامة general interest كما جاءت في المبدأ السادس والواجب الإداري الثاني عشر لقايول ، ونصه : « تأكد أن المصالح الفردية لا دخل لها مع المصلحة العامة » : إذ أن من بين الأخطار التي ينطوى عليها نمو المنظمة — كما يقول موني ورايلي — الصراع والتنظية لقوة في جانب الرؤساء أنفسهم — الأمر الذي يؤدي إلى فقدان النظام . أو خضوع مطامع الرؤساء للمصلحة العامة . فلا يعني إذن الخلط بين أهداف المنظمة والذواقع الشخصية ، كما أن الأوامر ينبغي ألا تصدر إلا في صالح المهدف العام . بعد هذا يتحدث عن المركزية كظهور تنفيذي في السلطة والقيادة تداخل معه في العمل مبدأ « كفاءة الموظفين appropriate staffing » . فهما كانت المركزية قد تدرجت من السيطرة الكاملة إلى التفويض الكامل تحقيقاً لصالح المنظمات ، فلا بد أن يكون على رأس كل قسم فيها رئيس كفاء ، والميار

النهائى لقوة أبة منظمة هو فى كفاءة أفرادها الذين يجب حينئذ اختيارهم وتمييزهم بدقة وعناية ، ووضع كل فرد فى العمل اللائم لقدراته حتى يكون أوفر إنتاجاً ، ثم تطبيق الثواب على الإجابة والعقاب على الخطأ حتى تنمو مواهب الأفراد ، وتزيد قوة المنظمة ويتشجع العاملون على المساواة وحسن التصرف فى ظل من تكافؤ القرض والمدالة والنظام .

وفى الفصل السابع عن الرقابة يبدأ أورفيك بالحديث عن الضرورة التاريخية للرقابة وتغير الأفكار الخاصة بها خصوصاً فى الصناعة ، ثم يتناول الحاجة للأخلاق الإدارية ، والرقابة كنشاط مستمر ومتمايز بطبيعته عن أعمال المحاسبة — ثم يمرض لمبادئ المشابهة principle of uniformity بمعنى أن تكون كافة التصورات والتقارير التى توضع لفرض الرقابة فى حدود تركيب المنظمة ، وللقارنة ؛ بمعنى أن تكون كافة التصورات والتقارير التى توضع لفرض الرقابة فى حدود معايير الأداء المطلوبة والأداء السابق ؛ ثم مبدأ الفائدة utility بمعنى أن تصمم التقارير وفقاً لأغراض المساعدة على اتخاذ القرارات فى الحاضر وتغادى الخسارة فى المستقبل .

ويتحدث بعد ذلك عن مبدأ الحالات الخاصة The Exception principle بمعنى ألا تمرض على الرئيس إلا الحالات الاستثنائية التى تخرج على المؤلف من قواعد العمل والتى لا يستطيع الرؤوسون التصرف فيها بحيث يتفرغ للتخطيط والإشراف ولا يصبح مكتبه عنق الزجاجة الذى يتوقف كل شيء عنده لضرورة إطلاعه وتوقيفه على كل شيء بنفسه . ومبدأ الاتصال المباشر أيضاً معناه أن يتم التوافق عن طريق الاتصال المباشر بين الذين لهم سلطة المسئولية عن الأمور للميعة .

وفى الخاتمة الوجيزة لهذا الكتاب إيمان من المؤلف بضرورة سيادة العقل والتفكير العلمى فى الإدارة القائم على الاختبار والتجربة والإيمان بضرورة الكشف عن مبادئ الإدارة العلمية وتنظيمها فى إطار حكم متكامل . إلا أن

ثمة إيماناً أيضاً بطبيعة الكائنات البشرية وضرورة التكامل بين المبادئ النظرية والمزاولة العلمية كاعتراف بحقيقة الختمية التي تخضع لها الظواهر الاجتماعية . ولا يسعنا ونحن نقدم لهذا الكتاب الذى برع صاحبه فى تغني الإدارة وجدولتها وتجميع مبادئها وحسن عرضها إلا أن نتنى على قدرته فى سد احتياجات عصره إلى تلخيصات مركزة ترسخ فى أذهان مزاوى الإدارة ودارسها . ولكن لا بد لنا أيضاً من إثبات خطر تحفيظ المبادئ وعبارة القوانين على محترفى الإدارة الذين قد يكفرون بها وهم يواجهون مواقف عملية متجددة ومتغيرة باستمرار وتحتاج للتصرف البات واتخاذ القرار السريع دون ساجدوى أو محاولة لاسترجاع المبادئ أو الاستفادة بالقوانين . فلتكن مبادئ الإدارة كما عرضها أورتريك فى جداول ورسوم وعبارات محفوظة الأساس العقلى الذى يبدأ به محترف الإدارة . والكتاب الذى تقدمه اليوم كفيل بأن يعطى المشتغل بالإدارة هذا الأساس .

كمال وسوفى

القاهرة فى ١٩٦٥/٦/٣٠

مقدمة

إن هذا المرض الموجز لعناصر الإدارة قد بُنى على خمس محاضرات.
أقيمت تحت رعاية فرع لندن لمعهد الإدارة الصناعية فى الفنون الهندسية.

Institute of Industrial Administration at the Polytechnic,

London فى شهرى مايو ويونيو سنة ١٩٤٢ . وقد أعيد ترتيب مادة البحث .
فى جوانب جزئية لكى يتلاءم ومقتضيات النشر ، ولولا هذا لشابه النص فى
جوهره النص الذى ألقى كمحاضرات .

والنقطة الأساسية التى تقوم عليها هذه السلسلة من المحاضرات ، أنها تركز فى
هيكل منطقى مختلف « مبادئ الإدارة » Principles of administration
التي صاغتها مصادر مختلفة . وحقيقة كون مثل « هذه المبادئ » التى تمت
على يد باحثين من ذوى الجنسيات المتنوعة على نطاق واسع من الخبرات دون
دراية منهم بأعمال الآخرين — فى معظم الأحوال — كون هذه المبادئ
كانت قابلة لمثل هذا الترتيب المنطقى يعتبر فى حد ذاته ذا أهمية بالغة .

وفى وعلم إدارة الجماعات الإنسانية administering social groups
الكبير منها والصغير الذى هو الخاصة المميزة أكثر فأكثر لمدينتنا ، قد ظهر
خلال الربع قرن الماضى كفاءة فنية متخصصة technical skill . وفى
أيماننا هذه تعتبر الخبرة الطويلة لنوع معين من الجماعات أقل أهمية فى جوهرها
كقوهل من القدرة على الإدارة فى ذاتها . ومثل هذه القدرة تعتبر إلى درجة
متناقضة مسألة مهارة تجريبية ، مسألة « خبرة » بمعنى الاستعمال والتعود .
كما تعتبر إدارة الفرد هذه — لدرجة متزايدة — مسألة إعداد الفرد من
الناحية الشخصية والعقلية . وهذا الإعداد يتضمن — بالإضافة إلى تلك السمات
الواضحة للشخصية والمزاج personality and temperament التى تحدد مدى

ملازمة الفرد لمركز القيادة بين زملائه - عقلية قائمة في فهم مضمون العلوم التي يقدم عليها فن الإدارة وعلى ثقافة كاملة بالمبادئ والطرق الخاصة بفن الإدارة ذاته .

ومن المحتمل أن يكون لتطور فنون الإدارة techniques of administration كجسم من المعرفة المهنية ، لولاء لبدا أولئك الذين يحاولون أن يديروا غيرهم من الناس أكثر فأكثر أشبه بالهواة amateurish من المحتمل أن يكون لهذا التطور أثر عميق في منظماتنا . وهذا يساير تطور الرقابة على الأشياء المادية ، وهي من مميزات الحياة الإنسانية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر التي لا تتماشى مع مبادئ الحكومة الديمقراطية . وهذا لا يتفق تماماً مع وجهة نظر تؤثر على تلك المبادئ التي تعالج مشاكل التنظيم والإدارة ، باعتبارها موضوعات آراء لترتيب النواحي الإدارية executive aspects للحكومة على أساس الشخصيات والسياسات .

ومن المسلم أنه لا يوجد الآن أساس كاف في العلوم الطبيعية بعلم إدارة دقيق . والسبب الرئيسي للمصائب التي تعاني منها الإنسانية الآن ، هو النقص في التوازن بين معرفة الإنسان للعلوم الطبيعية وإدراكه لقوانين التنظيم الاجتماعي الضرورية لضبط القوة التي خلقتها المعرفة . ولقد استطاع الإنسان أن يصنع الطائرة ويخلق بها في الجو ولكنه لم يتعلم حتى الآن أن يبني ويوجه مؤسساته الاجتماعية to direct his social institutions ، لكي يلزم استخدام هذه الطائرات في تدمير غيره من بني الإنسان . ولكن يوجد لدينا الكثير من المعرفة الصحيحة بما هو فعال وما ليس فعالاً في الإدارة مما هو موضع القبول بصفة عامة . والذي ينقصنا هو تصور تطبيق هذه المعرفة على المشكلات الجارية أو قدرة هؤلاء الذين لديهم هذه المعرفة على أن يتقدموا في اتجاه مخالف للتفكير السياسي الذي مازال في معظمه يقوم على النفعة الذاتية

والخطوة الأولى بلا شك هي : الاعتراف بأن التنظيم الاجتماعي ، مهما كانت درجته — كفيـل بأن يحقق النجاح ما دام أنه تنظم اجتماعي — بمعنى أن الهدف الذي يسمى إليه كل من المختصين في إدارة كل جماعة هو التسجيل للوضوعي objective enlisting لمنافع واهتمامات الجماعة ككل ، تنمى مع منافع الجماعات الكبرى التي هي جزء منها ، بنض النظر عن رغبات الأفراد. النير أساسية داخل تلك الجماعة كأفراد أو كأعضاء في بعض جماعات اجتماعية. أو مهنية أخرى . ولا يمكن أن تقوم الإدارة على مبدأ إلا بالقدر الذي يكون به هذا المبدأ الضمى مقبولا ، وما دام أنه فقط عن طريق نمو الإدارة القائمة. على المبدأ يمكن للإنسانية أن تأمل في التظلب على المشا كل التي خلقها قوى الآلات الدافعة ، تكون الانتهازية الفردية تحت تلك الظروف الراحنة من المناظرة. للأخلاق أو تخريب النظام والأمن والحياة التعاونية والنش وغير ذلك من صور الفساد الشخصي .

ومن المحتمل كنتيجة طبيعية لسنوات الحرب والتدمير أن يظهر اليوم. طلب متزايد للانماش الروحي spiritual revival ويقدر ما يكون ذلك الطلب لإعادة توجيه القيم re-orientation of values والمثل الجديدة كغايات مرشدة للحياة الإنسانية ، يكون مجال الدين والفلسفة صياغة مطامح الملايين الكثيرة في مفاهيم concepts مقبولة . والإدارة والتنظيم ليسا أكثر من وسائل لغايات . ويمكن توجيههما بكفاءة أعظم نحو غايات مبنية. أو حسنة كذلك .

ولكن في حدود الأخلاق التجارية ، فإن أفكارنا عن الحياة الطيبة ، تقوم على قواعد صممت لتحقيق مهمة العيش مما ، ولعل من الخطأ أن نتصور أن مثل هذا الانماش يمكن أن يكون وفق الماضي. إلا أنه لا يمكن أن ينجح إلا إذا توافق مع ظروف الحاضر adapted to present circumstances. والحقيقة البلية عن هذه الظروف ، هي أن العلم الحديث وتطبيقاته في مجال

قوى الآلات الدافعة ، أصبح عنصرًا هامًا في تحقيق الثروة والرخاء ، وأن هذه القوى الجديدة ، وهذه الزيادة المطردة في المعرفة والقوة قد أحدثت ثورة هائلة في الثقافة التي تتطلب حتمًا ثورة مماثلة في مؤسساتنا .

مثل هذه الثورة لا بد أن يتبعها سلسلة من الصراع الطويل series of conflict ، أو من الحروب الداخلية أو الخارجية ، وإذا كانت المحاولات لتوجيه الثورة بطرق مستنتجة ومصممة من قبل تتناول المواقف السابقة . أما محاولة مجرد إيمان القيم الروحية القديمة ، والسعى في إحياء المعايير الخلقية القديمة فقط لتتلاءم مع ثقافة الماضي ، فمعناه أن الفشل يمحى حتمًا . ومهما يكن من تجرد إلهام أولئك الذين يقومون ببذل مثل هذه الجهود ، فإنها ستقوم حتمًا على طريقة خاطئة anachronism of method إن القيم الأخلاقية والروحية الجديدة لا بد أن تكون أصيلة وأن تقوم وتتكيف مع الثقافة في الحاضر والمستقبل .

إن ظهور مبادئ الإدارة أحد الدلائل نحو اتجاه هذه القيم ، التي من المحتمل أن تأخذ ويجب أن تأخذ مكانها إذا أردنا أن نحل المشاكل التي تواجه مدينتنا . وحين تتكامل مثل هذه المبادئ وتصبح مقبولة بوجه عام كمييار لسلوك as a norm of conduct بين الجماعات الانسانية وفي داخلها ، تتسائل حينئذ ، هل من الممكن أن يكون لدينا وعى بمشكلات الضبط الاجتماعي social control والطرق التي نواجه بها هذه المشاكل كل حتى تصبح متكافئة مع قوة تنظيم الأشياء المادية التي وضعا العلم الحديث بين أيدينا . وليس إلا عندما نصل إلى أن يصبح انتهاك مثل هذه المبادئ سلوكًا مضادًا للمجتمع antisocial تمامًا مثلما يعتبر التزييف والاختيال جريمتين ضد المجتمع ، يكون لدينا الاستعداد الخلقى moral equipment والعجزاءات sanctions العامة التي تكافأ ، بل هي ضرورية إن كنا سنعيش على مستوى عصر البضار والكهرباء .

وليس من محض الصدفة أن تظهر فكرة هذه للبادئ أولاً في الصناعات كما في معظم الصناعات الحديثة جداً . والمادة من أعظم أدوات التثبيت stabiliser في الحياة الاجتماعية . ويتقبل العقل البشرى التغير بشكل أبطأ بكثير في التنظيمات وطرق التفكير المعتادة عنه فيما يتعلق بالأدوات tools التي يستخدمها أو التسهيلات facilities الجديدة المدة للاستعمال . وعلى الرغم من الفردية individualism الواضحة في اقتصاد النعمة hedonistic economics نجد أن خبراء الصناعة العمليين في احتكاك فعل مع الآلات الذين عليهم أن يديروها ، وقد هجزوا عن تجنب المطلق الصعب الذي يفرضونه . لقد اتسوا إلى طرق تتضمن أكبر قدر من الفاعلية maximum effectiveness مهما كانت هذه الطرق لا تنسق مع نظرية الاقتصادية الجارية current economic theory .

وهذا هو السبب في أن المفاهيم الحديثة لإدارة الأعمال management — وهو الاسم التجاري لكلمة الإدارة عموماً administration — تشكلت أول ما تشكلت في أحد فروع الهندسة وأدوات الآلات وكان ذلك الوقت وقت التطور الصناعي الفنى technical evolution السريع جداً . وهذا هو السبب — في كل أنحاء العالم — في أن الكثير أقدم تكنولوجيات الآلة machine technologies كاستخراج الفحم وصناعات النسيج — مثلاً — كانت أبطأ بكثير من الصناعات الأخرى في استخدام طرق الرقابة methods of control هذه . ولقد كانت عبارة « الإدارة العلمية » scientific manag. التي ربما أن تكون غير موفقة ، مجرد تأكيد لكون طرق التفكير واحترام القانون الطبيعي الذي ألم أعمال الكيائيين والهندسين ، يجب وينبئ أن يطبق في التزيمات الإنسانية التي تتضمن استعمال الآلات والأدوات الجديدة التي صنعها .

ولنفس السبب — وهو نقص الاحتكاك بالآلات اخترقت هذه الأفكار مجالات أخرى بشكل بطيء جداً . فالجماعات المختصة بالشئون المالية التي ليست على اتصال مباشر بصناعة الانتاج ، وهؤلاء المشتغلون بالإدارة العامة وكذا الفنانون على اختلاف أنواعهم والباحثون في المجال الأكاديمي للموضوعات الغير علمية ، أقل اعتماداً بالنسبة لزملائهم في الصناعة من حيث تقبل الآراء الحديثة عن الإدارة modern ideas about administration . وإحدى للشكلات في وقتنا هذا — هو أن نسد الهوة العقلية بين المتعلمين والتدربين في مجال العلوم الأدبية فقط ، وهؤلاء الذين تشكلت عقولهم بحماية تكنولوجية الآلة ، تلك التي يعتمد عليها الجميع — إلى درجة عظيمة — في أسس الوجود المادي . ونفس السرعة التي طورنا بها الآلية للميكانيكية نواجه المشكلة التي تمتد — إلى حد كبير — على سير المدنية التي تنأى به بعيداً عن تشعب الانبجاعات divergences of attitudes التي أصبحت الحرب العالمية أحد أعراضها .

والقول بأن القيم الجديدة new values والقانون الجديد ضرورية كأساس للحياة الاجتماعية ، ليس أن نقول إن القيم القديمة ينبغي أن تختفي . بل ينبغي أن تبقى هذه القيم لانتخاذها كمعكات للسلوك criteria of conduct بين الأشخاص كأفراد . ولكن التمازض antithesis القديم القائم بين الدولة والفرد "يتميز تبسيطاً simlification خادعاً" . ففي الظروف الحالية يعتبر كل فرد عضواً في مواقف كثيرة . ومثل هذا الزيادة في درجة التجمع الإنساني social grouping وفي تأثيره على كل فرد يعتبر حقيقة لا يمكن التهرب منها . وإن تعقد وتشابك العلاقات complexity, prolixity of the relations التي تنشأ بهذه الطريقة والتبعيات الجديدة التي تنشأ هكذا بين الأفراد تحسب بل بين جماعة وأخرى ، لمى التي تتطلب مقاييس جديدة تتم

المقاييس القديمة . ومن المحتمل أن يكون هناك تشابه بين الاثنين . أن جذور كل علاقات اجتماعية بناءة هو التكامل integrity . إلا أن وسائل جديدة للتكامل مطلوبة لمواجهة المشاكل الكبرى . أن إزعاج أزي طائرة تخلق في السماء قد يحكى نفس صورة قلم الوردوازي يحك به على اللوح . ولكن على الطفل أن يتعلم ارتباطات جديدة قبل أن يصبح طياراً . وفن الإدارة عندنا ما زال كالمراهق لم يبلغ بمد مرحلة الرشد .

ينزل أورفك

مراجع

١ - ل . أورفيك . مبادئ التنظيم العلمية .

L. Urwick, Scientific Principles of Organisation.

٢ - ه . س . دينيسون : هندسة التنظيم .

H. S. Dennison, Organisation Engineering.

٣ - م . ب فوليت : دينامية الإدارة , Dynamic Administr.,

M. P. Follett (ed. H. C. Metcalf and L. Urwick).

٤ - لوثر جوليك ولغدول أورفيك : بحوث في علم الإدارة ؛

Ed. Luther Gulick and L. Urwick. Papers on the Science of Administration.

٥ - هنري فايول : الإدارة الصناعية والعامة .

Henri Fayol. Industrial and General Administration.

٦ - ج . د . د . موني وإ . ك . رايلي : نحو الصناعة

J. D. Mooney and A. C. Reiley. Onward Industry.

الفصل الأول

طبيعة الإدارة والمخططة العامة في تحليلها

النظرية والعمل

كتب مؤرخ حديث يقول عن هذا البلد (إنجلترا) في منتصف القرن الماضي :

« لقد بدا أن القصور المربح عن فهم الأفكار العامة يقف حائلا بين أهل إنجلترا وتحديات العصر التي تقلق بالهم . فقد كان الفكر العادي في مواجهته لما يكاد بصورة لا تتغير أن يتوقف عن العمل ، أو - إذا كان واعياً بحدود الفكرة العامة - يرتد منعرجاً إلى اتجاهات أخرى . وفي بريطانيا المظلم نجد أن متابعة النظرية قد ترك لمفكرين نظريين معترف بهم ، بينما كان المجتمع العملي practical community يتعاضى بشدة طريق الأفكار العامة الشائكة ويقصر نفسه بجد على حل المشكلات العملية the solution of practical problems^(١) . »

وهذا بالطبع لازال شائماً بين الإداريين الإنجليز بكافة أشكالهم وأعمارهم ، سواء كان في العمل أو في مجالات أخرى في الحياة . وحقيقة قد نودى بها كفضيلة لجماعة الموظفين المدنيين من ذوى المراكز العليا الذين يديرون مصالح عامة غاية في الأهمية . إن طريقهم في النظر إلى الأمور « طريقة نظر الجماعة للمهنية الإنجليزية » التي ما زالت إلى حد كبير تتمثل بنفس المقاييس الخلقية ethical standards ، وكذلك من حيث الاعتقادات السياسية وعادات

العمل . وقد وصف هذا الميار الرسمي official norm بالواقعية الرواقية stoical realism (١) .

فناقشة الإدارة في حدود المبدأ ، هي إذن مناقشة بها شيء من التهور . إذن من الحتم مواجهة أولئك الذين يسمون « بالرجال العمليين » practical men مع النظريات والأفكار . وفي نفس الوقت فإن المرء سيكون جريئاً وهو يخاطر بادعاء أن البلد راض عن التنظيم والإدارة وأوجه نشاط فترة الحرب التي تمر بها ، وادعاء أن هناك أكبر استخدام ممكن لمصادر الإيجابية productive resources ولمهارة العلماء وحاس وحيوية طبقات جميع الرجال والنساء . فبالعكس هناك إحساس واسع بالإحباط frustration ودلائل كثيرة على الضياع وأمثلة لا حصر لها للتشويش وسوء الفهم .

وليس هناك علاجاً سريعاً أو سهلاً لهذه العقبات . ومن المحتمل أن يكون الترقيع والارتجال أشياء تجعل الخلط أكثر بلبلة . وليس من المحتمل أن تكون الملاطفة وتبرير الذات self-justification من جهة المسؤولين ذوي المراكز أو قد من هم دون ذلك تثبيتاً فائدتها . وهناك مخرج واحد لا يوجد غيره من ظروف العجز الإداري administrative indisposition ، وهو التصميم الواضح من جانب المختصين جميعاً سواء في المكاتب وخارجها بأن العمل الإداري administrative practice يجب أن يتحسن . ويجب أن يبدأ هذا التحسن بالنظرية — بأراء وتفكير واضح من كل فرد بطبيعة الإدارة ولطرق التي يمكن بها تطبيق المبادئ السليمة في المواقف الفعلية .

ويمكننا القول بمعنى آخر ، بأن نقص المهارة الإدارية lack of adm. skill لا يمكن علاجه إلا عن طريق إتقان الإداريين

ليصبحوا أكثر مهارة . وجنور أى تقدم فنى فى هذا الاتجاه ، يجب أن تمكن بالضرورة فى الأفكار ، فى النظريات — وفى أفكار أحسن عن كيفية القيام بالإدارة how to administer . ولا يمكن أن يبدأ بخطط ورسوم محكمة أو تتكامل كلهما مع قواعد نموذجية وصور لأحدث الآلات . إذ ليس من طبيعة المهارة الإدارية أن تنشأ بهذه الكيفية .

والقدرة على إدارة الغير مهارة وفن a skill, an art وهى ليست مسألة أشياء ولد بها الفرد أم لم يولد — إنها ليست بمجرد جملة معلومات ، فقد يكون لدى الفرد عدم مقدرة طبيعية فى هذه المهنة على الأخص . . وقد يكون الفرد مديراً ناجحاً من الناحية العملية بقليل من التدريب بأحدث النظريات فى هذا الموضوع ، تماماً مثل الطبيب العام الناجح الذى نسى كل ما علمته دراسات الطب ، ولكن فى خلال ذلك تعمق قراءة كتاب الحياة والموت — ويعرف معرفة عميقة كافية أن ما يعرفه قليل ، وفى هذا وقاية كبيرة لمرضاه . وقد يكون هذا الشخص مديراً ناجحاً مثلاً يصبح هذا الطبيب طبيباً جيداً كذلك لو أنه واظب على متابعة أحدث الأفكار فى هذا الموضوع to keep abreast of the latest thought . وبمعنى أوسع فى مدى حياة الرجال والنساء الطويلة ، يمكن مقارنة المهارة الإدارية بالمهارة الطبية ، إنها فن عملى والمران ضرورى لتتيم المران الكثير . إلا أن المران المنفصل كلية عن الدراسة من المحتمل أن يكون محدود النتائج كالدراسة الغير منظمة undisciplined بالمران التى يحتمل أن تؤدى إلى القم والخذاع . ولقد عبر عن هذه النقطة فرنسيس بيكون Francis Bacon خير تعبير منذ حقبات طويلة من الزمان « لتقضى وقتاً طويلاً جداً فى الدراسة فهذا خول ، وإذا استغذمت تلك الدراسات للترتين فذاك تصنع ، وإذا أصدرنا أحكام تلك الدراسات فتلك فكاها . إن تلك الدراسات تتسم الطبيعة Nature ، وتتسامل نفسها بالخبرة Experience : إذا فالقدرات الطبيعية أشبه بالنباتات

الطبيعية ، تحتاج للرعاية عن طريق المراساة ، وتمطى المراساة فعلا توجيهات مستفيضة إن لم نحدد الخبرة ^(١) .

ولنتشهد بأحد الكتاب المحدثين ، وكان نفسه من رجال الطب الحكماء . حقق خلال حياته الناجحة الكثير :

« إن رجل الأعمال يشبه الطبيب الذى يعتمد عما سبق أن عرفه من التشريح والقيسولوجى . فيمكنه — فى حدود — أن يكون ذكياً ماهراً ، أكثر من أن يكون أستاذاً أكاديمياً ، ولكن ذلك سوف يكون على حساب سكونه وعدم تطوره . . . إن أدهى صاحب حرفة *subtlest craftsman* — لابد آجلاً أو عاجلاً — أن يحنى رأسه للمبادئ العملية . لأنه حتى عندما يستخدم أدواته يمكنه بالعلم أن يبعد عن التعميد *complications* واحتمالات الخطأ . ويمكن أيضاً أن يختصر وقت عملياته ويوفر تكاليفها » ^(٢) .

خطر الدواء السهل

من الخطر أن نعتد على المعلومات المقفلة *rely on "potted" knowledge* سواء أكان ذلك فى الطب أم فى الإدارة . فى الجراحة ما هو أكثر من دراسة عدد من الرسوم فى أحد كتب التشريح . والقدرة على سرد قائمة أعراض مرض ، ليست هى التشخيص . وبالمثل فبالرغم من وضوح هذه الحقائق ، نجد أن معظم الكائنات البشرية ، تشتبك فى نقطة ضعف تؤيد الإجابة السريعة والدواء النوعى السهل الذى لا يتطلب تفكيراً شاقاً للأفكار كساهمة منه فى العملية .

وقد ابتاع الكثير من رؤساء العمل أجهزة تخريم البطاقات معقدين أنهم

Essays. Francis Bacon.

(١) — (مفالات فرنسيس بيكون)

T.H. Allbut, on professional Education.

(٢)

كانوا يستطيعون « شراء » الكفاءة efficiency بمجرد إصدار شيك بيضمة : آلاف من الجنيهات . إلا أنه إذا كانت آلة الفرز تعمل بسرعة وفي غاية التنظيم systematic ، فلا بد أنها وحدها ستقضى على مقاعب الإختبار لوظائف . ولكن للمهارة الإدارية لا يمكن شراؤها ، فهي ليست بمجرد إصدار أوامر أو توقيع شيك أو إصدار إشارة ، ولكن يجب أن يُدفع لهذه « الكفاءة » العملة الوحيدة التجارية في هذا السوق : نقص الدراسة الشاقة والتفكير الشاق والتكن من المبادئ العقلية mastery of intellectual principles التي يدعها التفكير الحقيقي في المشاكل الفعلية actual problems التي يجب على الفرد أن يكون مسئولاً عنها مسئولية حقيقية . وكل ما نستطيع الكتب أن تمله هو أن تساعد نحو فهم أولى لبعض المبادئ .

تحليل فايول للإدارة . Fayol's Analysis of Adm.

كان هنري فايول Henri Fayol من مشاهير رجال الصناعة الفرنسيين . وقد كان مدير إدارة managing director لإحدى الشركات الكبرى للفحم والحديد طوال ثلاثين سنة في فرنسا عندما تولى إدارتها وكانت على وشك الإفلاس وحيثما تقاعد أصبحت تلك الشركة ناجحة بدرجة ملحوظة ذات ميزانية غير عادية في ضخامتها . وقد حاول فايول في أواخر أيامه أن يحول إلى صورة منطقية تلك المبادئ التي بنى عليها نجاحه كإداري . وقد كان يصبر دائماً على أن النجاح ليس فيه ما هو صعب أو غير عادي ، ذلك أن للثابرة والتمسك بالبدأ ، يؤكد النجاح بسهولة وبصورة منطقية . وكان من المحتمل أن يكون لأرائه في الإدارة الصناعية والعامة His General and Industrial Administration أثر كبير على أفكار إدارة الأعمال التجارية business management في أوروبا وعلى الخصوص في القول اللاتينية ، أكثر من أي عمل آخر . وفي هذا البلد (إنجلترا) نجد أن أفكاره أقل ذبوعاً على الرغم من أن الترجمة لأرائه متوفرة .

وقد حلل فايول العمليات analysed the operations التي تحدث في العمل إلى ست مجموعات رئيسية هي — عمليات فنية technical ، وتجارية commercial ، ومالية financial ، وأمن security ، وعمليات محاسبية accounting ، ثم العمليات الإدارية administration operations . وعلى هذا فقد اعتبر فايول الإدارة مجرد واحدة من مجموعة وظائف رئيسية major functions . « والإدارة منظوراً إليها على هذا النحو » كما يقول « يجب ألا تختلط بالحكم » . فالحكم معناه إدارة مشروعات conduct undertaking تصل إلى أهدافها باحثة كلما أمكن عن الاستفادة الكاملة الممكنة من كل المصادر التي تحت تصرفها ، أنها تنفي في الحقيقة ضمن العمل اليسير بهذه الوظائف الست الرئيسية . والإدارة ليست إلا أحد هذه الوظائف ، ولكن الرؤساء ذوى الأعمال الكثيرة managers of big concerns يقضون الكثير من وقتهم فيها ، حتى إن وظائفهم تبدو كأنها تتكون فقط من الإدارة »^(١) .

ولقد قسم فايول الوظيفة الرئيسية للإدارة key function إلى خمس نواح أساسية وهي : التخطيط ، التنظيم ، الأمر ، ثم الرقابة ، والتنسيق ، ولكن كلمة prévoyance التي استعملها في هذا المجال التي ترجمت حديثاً « بالتخطيط » تنطفي في الحقيقة وظيفتين . فكلمة prévoir « تعني حرفياً » "to foresee" أى يتنبأ ، وكما هي مستعملة هنا تعطي معنيين هما التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له . . وبمعنى آخر ، فإن كلمة prévoir تعني كلا التنبؤ والتخطيط .

هذه المراحل الست للإدارة تندرج تحت مجموعتين أساسيتين تربطها علاقة العملية والنتيجة process and effect .

وهذا يعنى أن التنبؤ يؤدي إلى التخطيط forecasting leads to plan

(١) الإدارة الصناعية والعامة ، ص ٩٥ الطبعة الإنجليزية ص ٣٦ .
Administration Industrielle et Générale, p. 50. English Edition, p. 356

والتنظيم organisation يتطلب التنسيق co-ordination لهدف من أهدافه-
كوضوع ينما الأمر command يبيع من الرقابة control .

والآن ، فإن معظم المؤلفين الأمريكيين المرموقين الذين كتبوا في نظرية
التنظيم the theory of organisation مثل مستر ج. موني J.D. Mooney
المدير السابق لشركة جنرال موتورز للتصدير General Motors Export Corporation ، وكذلك المستر رايلي A.C. Reiley اختار خطة منطقية
من مؤلف ألماني اسمه لويس اندرسون Louis F. Anderson ، وتفترض
هذه الخطة :

أولاً : أن لكل مبدأ نتيجة .

وثانياً : وأنه إذا أمكن توحيدهما بطريقة صحيحة ، فإن العملية والنتيجة
بدورهما ، سيكون لكل منهما مبدأ وعملية ونتيجة . وعلى ذلك يكل نطاق
منطقي من تسع فقرات^(١) .

لقد كان تحليل فايول مجرد اهتمام بنواحي الإدارة aspects of adm.
بالعمليات . ولكنه له موضع آخر ، يسجل بصورة تجريبية إلى حد ما —
ست عشر واجباً من الواجبات الإدارية وأربعة عشر مبدأ بعضها يتداخل .
والنوع الثاني من الواجبات الإدارية تقدم مبدأ سلباً جداً يقوم عليه التنبؤ
ويسمى باللائمة "appropriateness" — « لاحظ أن التنظيم الإنساني
وللمادى human and material organization متناسبان » . والواجب
الرابع عشر من الواجبات الإدارية لفايول الذي هو أيضاً مبدأه الثاني عشر ،
يقدم بالمثل مبدأ يبنى عليه التخطيط أعنى به النظام : ومبدأه « حافظ على
النظام للمادى والإنسانى » .

(١) "Vide onward Industry (Harper Bros., New York London, 1931).
Louis Anderson, Das Logische, Seine und Kategorien (Felix
Meiner, Leipzig, 1929).

البحث : المبدأ الأساسى

ويكفل ، بذلك ، الإطار المنطقى باستثناء المبدأ الأساسى لعملية الإدارة كلها . وهنا لا يمتثل أن نبدل جهداً زائداً لتفخيل أن فايول نفسه لا بد أنه يدرج عملية البحث Investigation . وفكرة البحث عن الحقائق ، كأساس لكل نشاط يصبح ضرورى بالتأكيـد لطلاب الادارة العلمية . فكل كاتب يتناول الموضوع ، يتناول نقطة مختلفة . فعلى سبيل المثال كعبت مارى باركر قولت Mary Parker فى آخر محاضرتها العامة التى ألقتها قبل وفاتها تقول :

« لقد أعطيت أربع مبادئ للتنظيم principles of organisation ودعامة هذه المبادئ » ، هى المعلومات المبنية على البحث information based on Research (١) .

حيثما حاول ف . و . تايلور لأول مرة أن يركز خبرته العملية فى تعميات generalisations ، فقد وضع قبل كل شيء « الواجبات الجديدة » التى آلت إلى الإدارة :

« أنها تنشئ علماً لكل عنصر من عناصر عمل الإنسان الذى يحل محل طريقة الحساب التقريبية rule of thumb method (٢) .

(١) "Individualism in a planned Society" in Dynamic Administration, edited by H.C. Met Calf and L. Urwick (Management publications, Ltd., London, 1941).

« الفردية فى مجمع خطط فى دينامية الإدارة ، نمره ٥٥٠ س . متكاف ، ل . أورنيك (منشورات الإدارة ؛ ليند ، لندن ١٩٤١) .

(٢) Principles of Scientific Management before special committee of the House of Representatives to investigate the Taylor and other systems of shop Management 1912, c. 311. F.W. Taylor's evidence.

ثم قال أخيراً :

« إن على كلا الجانبين أن يدركا أهمية استبدال البحث العلمى الصحيح والمعرفة بالحكم الشخصى والرأى الفردى »^(١).

وكل من هذه المبادئ الثلاثة وما يرتبط بها من عملية نتيجة تكون الإطار المنطقى الذى يلخص النواحي الأساسية فى الإدارة . والمبدأ الأساسى الذى يرتكز عليه من الإدارة بكامله هو البحث ؛ ويدخل فى العملية مع التنبؤ ؛ وتكون النتيجة خطة أو تخطيط . ولتنبؤ مبداء الغاوص الذى نفى به الملاءمة appropriateness وهو يدخل فى العملية مع التنظيم ، حيث أن أول شيء نعمله حين نستطلع هو تهمة إعداد الوسائل الإنسانية والمادية لتواجه موقف المستقبل الذى تنبأ به . ونتيجة ذلك التنسيق Co-ordination .

وأخيراً ، يجد التخطيط مبداء فى النظام الذى يدل فى العملية مع الأمر command ، وينتج من ذلك الرقابة .

مبادئ الإدارة

« لا يجوز أن نخلط بين الإدارة والحكومة . والحكم هو إدارة عمل نحو تحقيق أهدافه بالسعى لاستغلال كل المصادر الممكنة الميسرة له . إن الحكم فى الحقيقة ضمان الفاعلية السهلة للوظائف الست الأساسية . وليست الإدارة إلا أحد هذه الوظائف فقط » ولهذا يعطى الهدف العام والسياسة المريضة لأى مشروع عمل قبل أن تبدأ الإدارة .

(١) Hearings before special committee of the House of Representatives to investigate the Taylor and other systems of shop Management, 1912. V. III. F.W. Taylor's evidence.

(شكل ١)

١ - المبدأ	٢ - العملية	٣ - النتيجة
١ - البحث إن كل إجراء على يقوم على ويتحقق البحث في العملية وتحديث النتيجة الخروج بحث الحقائق وبذا يصير عن طريق التنبؤ البحث أول مبادئ الإدارة.	التنبؤ	التخطيط
التنبؤ		
يجب أن يكون في الحدود التي تتطابق مع حقائق الموقف ، أى ، مع الهدف العام والسياسة المريضة للمشروع « تأكد أن خطة العمليات ممددة بمناية وهو مبدأ الرئيسى في ١.١.٠ » .		
٢ - الملائمة	التنظيم	التنسيق
(« تأكد أن التنظيم الإنسانى يتحقق التنبؤ في العملية عن وتكون النتيجة التنسيق والمادى ملائم للأشياء ، طريق توفير التنظيم المناسب والمصادر واحتياجات المشروع » ٢.١.٠)	التنظيم	التنسيق
إن الغرض من التخطيط هو ضمان عمل منظم يسير المهدف العام والسياسة المريضة للمشروع « لاحظ أن خطة العمليات تنفذ بدقة » و ١.١.٠ ولذا يمد مبدأ الأساسى في :		
٣ - النظام	الأمر	الرقابة
(« ضمان النظام المادى يتحقق التخطيط في العملية وتظهر نتيجته في الرقابة والبشرى » و ١.٤.٠ ، عن طريق الأمر (« إقامة ») « اخضع كل شئ للرقابة » م ١.٠٠) (« إدارة تكون قادرة ولها ١.١٥ ») (« إدارة الغرض » و ٣.١.٠)	الأمر	الرقابة

(١) المتطلبات بين الأقواس مأخوذة عن الإدارة العامة والصناعية لهنرى

فايول « والاشارة إلى قوائم واجباته الادارية (و.١) ومبادئه (م.١) .

(ب) لم يصرح فايول بمبادئ البحث والملائمة والنظام وىمالج تحليله التصرفات . ولكن كما سنرى أن تلك المبادئ تدخل في قائمة واجباته الادارية .

الفصل الثاني

التنبؤ

مبادئ البحث

التسليم بأن البحث أو الاستقصاء هو المبدأ الذي ينبغي أن يدعم عملية التنبؤ معناه الإفاضة في أهم شيء يتعلق بهذه الناحية الهامة من الإدارة .

ولكن البحث ذاته لا يمكن أن يُرتب أو يُفقد بنجاح إلا في صورة مبادئ عقلية مميّنة متماسكة تماماً ومتبعة بدقة من جانب الذين يقومون بعمليات البحث . وهذا يتلخص بإيجاز فيما يلي :

(أ) مبدأ الحتمية أو الجبرية the principle of determinism كل ظاهرة إجتماعية هي نتيجة أسباب محددة يمكن التثبت منها . ولا يمكن متابعة عمل بحث investigation work بحسبية وحاس دون هذا الإيمان العميق بالسببية causation وإمكان تتبع النتائج بالرجوع إلى الوراء بحثاً عن الأسباب .

(ب) مبدأ العلاقة The principle of relation أن الحقائق التي يتكون منها أساس العمل ، يجب أن تكون في حدود البيئة التي يحدث فيها هذا العمل وهذا يشمل :

(ج) مبدأ التحليل The principle of analysis . نقطة التصنف يجب أن تتلاءم مع وجه النشاط الذي نبحث عنه .

(د) مبدأ التعريف The principle of definition يجب أن تفسر الحقائق في عبارات تتفق مع العلوم الهامة التي يقوم عليها النشاط الموضوع تحت البحث .

(٥) مبدأ القياس The principle of definition يجب أن تُفسر الحقائق في حدود وحدات معينة أو نماذج العمل Standards^(١) أن البحث في الظواهر الإجتماعية يجب أن يكون واقعياً realistic وأن يُطوَّع adapted للمادة التي يعمل في حدودها . ويجب أن تتطابق وتتلاءم الفئات والمباريات والوحدات مع طبيعة النشاط موضوع البحث والمعرفة المصيعة التي يقوم عليها . وفي هذه الحالات فقط يُحتمل أن تكون النتائج إما نافعة أو مقبولة .

إستخدام التنبؤ المحدود

فيما يخص بالتنبؤ من المهم أن نتحقق من :

١ - كيف أن صورة العمل تعتبر صورة شاملة pervasive ، وحقيقة أن كل الأنشطة الإنسانية human activities ماهي إلا محاولة لتكوين رأى عن اتجاه الأحداث المحتملة .

٢ - ما أحدث المحاولة الواعية conscious attempt في الاستبصار باحتمالات المستقبل بطريقة صحيحة .

٣ - كيف أن طرق إستخدامنا للمعلومات العلمية scientific data المتوفرة ، يعتبر غير متطور نسبياً .

إن كل مشكلة نقابلها في العمل التجارى ، تفرض عنصر التنبؤ . ويقوم من يعمل عملاً تجارياً بفرض assessment طلبات المستقبل future demand ، كأن الفرد الذى يقوم بتحديد برنامج الإنتاج determines a production programme ليستشهور أو سنة كاملة يضمه عادة على إحصاء لطلب المستقبل

(١) Cf. L. Urwick, "The Principle of Direction and Control" in the Dictionary of Industrial Administration (Sir Isaac Pitman and Son Ltd London.)

calculation of future demand والفرد الذى يقوم بشغل الوظائف الخلفية engages staff ، خصوصاً ، أفراد صفار السن ، ينظر عادة إلى الاحتياجات والمتطلبات التنظيمية فى المستقبل future organizational requirements ، كما أن الفرد الذى يشتري ، يشتري مقدماً بعض فوائد خاصة من المواد ، والذى يبيع ، سلعة ما ، فإنه يحاول أن يرسم نفسه تغير وتركيب السوق ومتطلباته فى نواح متعددة .

قياس العوامل الاقتصادية

يشمل أى قرار عمل تجارى واضح ، بعض عناصر تشخيص prognostication هذا القرار . على أن فكرة مجال قياس اتجاهات الاحصاء statistical trends المادف كدليل لهذه القرارات قد حظى قبولاً عاماً فى الشؤون المالية . وتعتمد المعلومات المالية financial data بشكل واضح على معلومات الإحصاء . ومظاهر هذه الظروف المالية ، مثل درجة المصرف ومستويات التبادل exchange levels . . الخ ، يمكن وضع جداول لها أو تعرض بطريقة الرسم البياني graphically لفترة سنين طويلة .

ومنذ بضع سنوات ، كان أحد مديري يوركشير القدامى ذا ذكاء وحكمة مسئولاً عن استثمار رصيد أحد الودائع الكبيرة ، وكان يسير عمله بذكاء . وحينما سأله رفاقه عن أسس نجاحه فكان يجيب عادة قائلاً « إيه ، أيها الشاب إننى أتصل بوسيطنا وأسأله النصيح ، ثم أفضل العكس . أترى الوسطاء يفكرون فى إنجاز العمل فى المدى القصير ، وعلى أن أتخذ المدى الطويل » .

وكان ذاك المدير ساعراً على الجهود لتقديم مفاهيم الإدارة العلمية Scientific management concepts إلى أعمال الأسر القديمة فى ذاك الوقت . وقد اتخذ تمايقه هذا الاتجاه : « أنتم يا شباب خرائط التنظيم charts والرسوم

البيانية diagrams وما يتبقى . أنظروا إلى إننى لا أهم بأحد هذه الأشياء .
ولكنى أحقق النتائج I get the results . ولقد انشرح جداً الكثير من
إخوانه حين اكتشفوا يوماً ما أنه كان يحتفظ بـ مكتبة بخريطة دقيقة لتقلبات سوق
الأوراق المالية movements of money rates وثبات السندات المالية . الخ
التي ترجع إلى ما قبل حروب نابليون . ولم يتم في الحقيقة بسبل أى استثمار
دون أن يأخذ نظرة سريعة عليه ، محاولاً أن يحدد في ذهنه العوامل التي كانت
من المحتمل أن تجعل منحنى الدالة الخالى يسير على نفس أضواء الماضي ، سواء
وجدت هناك عناصر معرقة جديدة في الموقف وهكذا . وقد أرشدته هذه
الوسيلة technique خلال الحرب الأوربية ١٩١٤ - ١٩١٨ وبددها - كما
حكى هو - إلى نجاح باهر .

وقد أحدث الليل نحو قياس نوعى للعوامل الاقتصادية السابق لقرارات.
الأعمال prior to business decisions تقدماً هائلاً في الحقتين الأخيرتين .
وقد أصبح هذا شيئاً عظيماً جداً في الولايات المتحدة ، وما تزال جمعية الإدارة
الأمريكية American Management Association تطبع ملخصاً شهرياً
للتنبؤ بأحوال الأعمال والتجارة ، والتي تصدره كذلك وكالات مختلفة تعد
بالإننى عشر . وفي إنجلترا توجد London-Cambridge Service وبنك إنجلترا
ذو دراية اقتصادية قانونية . ويستخدم الكثير من الوسطاء ، كذلك المخصصين
في الاقتصاد والاحصاء economic and statistical specialists ، وذلك
لمساعدة البنك على التنبؤ باتجاه الأحوال الاقتصادية المحتمل ، إما في صناعات
معية ، أو في أشياء أخرى عموماً .

ويمكننا القول عموماً ، أن التعرف على شخصية للنشاط الاقتصادى.
الدائرية ، يكن وراء هذا الجهود الواسع الانتشار للتنبؤ بحكمة ولهذا الجزء.
من الموضوع ناحيتان واضحتان . هناك مجهود عمل الفرد ليزود هذا المجهود
بالخافق ، التي تمكنه من تحديد مركزه على الرسم البيانى العام للرفاهية.

والكساد prosperity and depression . وينبغي أن تمكن هذه الجهود العمل حتى يقوم الفرد بعملية البيع تماماً في الثوبات والكميات ، وحتى ينسى الفرد الترتيبات المالية في حدود أخطاء قليلة جداً ، ويخطط عموماً طريقة بعيدة عن الاعتمادية على الآراء . وهناك أمل كبير في أن حجم المعلومات المتزايد في هذا الموضوع سيمكّننا من أن نقرب إلى فهم أوضح لأسباب التباين في أحوال الأعمال والتجارة ، حتى نستطيع التمسك من الرقابة على كل ذلك . وفي الواقع ، ما يجب أن يكون مجرد تأثير المعلومات الكثيرة مفيداً في تغطية أحد الأطراف المتباعدة الغير ثابتة ، حيث أن أكبر عدد من الأعمال التي تقوم بمجهود ملموس للتنبؤ على أساس الحقائق ، والتقليل منها سيتناقص ويحجر على مواجهة التزاماته commitments عن طريق الإدراك بالنضحية ، أو بالمقاييس الأخرى الغير رشيدة .

وبينما نجد أن احتمال التنبؤ في الشئون المالية قد تطور تطوراً كاملاً وقد نال قبولاً ملموساً ، لا يكاد أن يكون هناك ، بالطبع ، اتخاذ قرار في الأعمال والتجارة a business decision ، ولا يحتوي على هذه الناحية في تكوين السياسة policy formation . فعلى سبيل المثال ، عمل رقابة البائعين الواسع الانتشار عن طريق حصص أو نسب مينة specific quoats يفرض تكوين تنبؤ بيع محدد .

التنبؤ باحتياجات الهيئة الإدارية

FORECASTING STAFF REQUIREMENTS

ينطبق نفس الشيء مع الهيئة الاستشارية staff . قال رئيس مجلس أحد الشركات الكبيرة لأحد مساعديه « هل في استطاعتك أن توضح موضع هذا العمل للعشرين سنة القادمة من وجهة نظر الهيئة الإدارية stand point of administrative staff ؟ وأخذ ، لهذا ، المساعد خريعتين من خرائط تنظيم organisation charts الأعمال وكمية من اللاصق الملون . وكان كل لون

يمثل تاريخ خمس سنوات مستقبلاً ، وعشر سنوات وهكذا . وكان العمل يشمل خطة الإحالة للمعاش في سن اعتزال العمل ، وهو الخامسة والستين من العمر ، وهكذا . فباستخدام سن الاعتزال فقط ، وضع المساعد على خريطة واحدة كل أسماء الذين سيحاولون إلى المعاش بعد خمس سنوات بلون واحد ، وأسماء كل الذين سيحاولون كذلك بعد عشر سنوات ، وهكذا . ثم أحضر الخريطين إلى الرئيس وقال : « إن الوضع أسوأ قليلاً عما كنت أتوى توضيحه . ويجب أن تؤخذ في الحسبان بعض ظروف المرض والإحالة قبل الموعد premature retirement وهكذا . ولكن ذلك عموماً ، يوضح ما سيحدث » .

وسر كثيراً رئيس المجلس . وأخذ المساعد الخريطين إلى اجتماع مجلس الإدارة Board Meeting ، ليوضح تقطيعه ، وهى أنه على المديرين أن يوجهوا اهتماماً أكثر إلى تدريب الشباب الحديث العهد بالخدمة مستقبلاً . وفى خلال الأيام القليلة المقبلة ، اكتشف المساعد أن جميع المديرين تقريباً قد حكموا عليه بأنه سيء الذوق . فليس هناك موضوعاً تصبح الجماعة الانسانية أكثر خوفاً فى تجنبه ، أكثر من تأمل المشاة التى يرتبطون بها وارتياحهم للمساهمة الفريدة تجاهها . وهذا عامل من العوامل التى تضر بنمو طريقة علمية صحيحة لحل مشاكل المستخدمين personnel problems . ويعتبر كل فرد تقريباً أن التنبؤ العادى موضوع كرهه ، مؤلم وليس من الياقة أن ينال اهتماماً .

وفى نفس الوقت بينما يكون من الأحسن أن نحفظ بهذا التنبؤ للتأمل ، يجب على كل مدير أن يكون لديه خريطة توزيع الهيئة الادارية تبين السن والجنس . وأحياناً ، إذا رسمت تلك الخريطة لأول مرة ، فإنها تكون وثيقة توضيحية ، وبعد كل ذلك ، حتى لو أخذت تلك الخريطة صورة نسبة غير عادية لجميع أعضاء الهيئة الإدارية من الشباب ، فإن توزيعاً شاذاً للسّن ينبئ أن يكون مشكلة لفترة . وكل فرد يكبر فى السن بمرور الزمن .

الدراسة مقابل الذكاء

هناك اختلاف شاسع في ناحية الإدارة ، بين مجرد الذكاء shrewdness ودراسة الموقف الحقيقية real study of a situation . وقبل ظهور لفظ «التنبؤ» وسماعه ، فإن كل المديرين على اختلاف أنواعهم كانوا يحاولون التطلع إلى المستقبل . لقد كانوا يصورون لأنفسهم ارتباطات الأحداث المنسكة هذه أو تلك وكيف يواجهونها ، وهكذا . وكانت دقة وعمق بعد نظرم the accuracy and depth of their foresight مقياساً لنجاحهم . ولكن خبرة الفرد محدودة والنتائج المأخوذة منها عرضة لأن تكون متعرفة انحرافاً خطيراً seriously biased بفرابة المزاج peculiarities temperament .

ومن الأهمية البالغة ، أن الذين يمارضون المسئوليات العليا ، يتحصنوا ضد القصور الإنساني human limitations — التي يشترك فيها الكل — أحسن مشاركة . وفي حالة الخطة المحسكة ، والقياس ، وتقديم معلومات الاحصاء ، فإنه يكون لدى هؤلاء الأفراد آراء واحدة تشجع التفريق detachment . والمرحلة الثانية ، إذا كان التنظيم ذا حجم كاف ، فهذا ما يجعل واجب الفرد المتخصص يتطلع إلى الأمام ، ويبعث الحقائق المحتمل تأثيرها في العمل ، ويفسر المعلومات المقدمة طبقاً لهذا . وفي حالة الأعمال الصغيرة ، يجب أن يكون العمل محدوداً ، ليرى الفرد أن هذا العمل منتهى . وهذا يرجعنا إلى دائرة الجدال الكاملة — إلى المبدأ الأول ؛ البحث .

وإذا ما استخدم هذا بمهارة كأساس للتنبؤ ؛ فإنه سيخلص العمل من الخطوات المزيفة والأخطاء التي تحدث بسبب الارتجال impromptu في القرارات السريعة . والنقاط التي تذكرها في ناحية الإدارة هي في الحقيقة ثلاث :

١ - التسليم بوجود ضرورة الوظيفة function لا تمنح ، لا تقرر

شيئاً دون معرفة السبب. فَيَدْرُ على المدير أن يقبأ مهما كان شعوره بالتنبؤ قليلاً بين الغير ، يجب عليه أن يكون واعياً بما عمله

He should be conscious about what he is doing .

— ألا ينبغي أن يتنبؤوا إلى تنبؤات أو خطط قائمة على هذا التنبؤ دون معرفة أن هناك تقديرًا مدبرًا deliberate estimate لما ينطوى عليه المستقبل .

٢ — أن تبحث .

٣ — لاحظ أن الاحصائيات والبيانات الأخرى يُعبر عنها وفق حقائق الموقف the realities of the situation فليس هناك شيئاً أكثر خداعاً من رقم يبدو مثيراً وهاماً ، ولكنه في الحقيقة غير متصل بالعمل .

الفصل الثالث

التخطيط

مسألة عملية

يتحقق التنبؤ في العمل عن طريق التخطيط ضمن عملية الإدارة . فالإدارى الذى فكر فيما يتطوى عليه المستقبل ، لا بد أن يقوم بشئ حياله . والتخطيط planning يخشى أن يصبح كلمة « مباركة » blessed ، ولكن كلمة « مباركة » هى إحدى لغات المجتمع الكبرى . فكل فرد لديه أدنى الأمنى aspirations فيما يتعلق بالمستقبل ، يتحدث بإسراف عن التخطيط الاقتصادى عن المجتمع المخطط له planned society وهكذا . وبعض الأحاديث تقترح البت لأن هؤلاء المتحدثين يدركون أن تنظيماً للمدرسة ما يحتاج تجهيز الإنشاءات والأعمدة وملاعب التنس وخلافه . ومن الأقوال الحكيمه التى قيلت بصدد هذا الموضوع حديث للسيدة سبق أن استشهدنا به وهى السيدة ماري باركر فوليت :

« إن أولئك الذين يخصصون أوقاتهم وأفكارهم للتخطيط القومى national planning ، ويقومون بتأدية الخدمات الضرورية الهامة للعالم فى الوقت الحاضر - هذا الإهتمام البالغ تجاه ما يجب عمله - يحملهم لا يخصصون وقتاً كافياً لكيفية أداء هذا العمل »^(١) .

ذلك ما يجب أن تذكره دائماً بشأن التخطيط ، حينما نريد الكلام

عن التخطيط وعن فكرته وهذا لن يبعدنا كثيراً . والتخطيط مسألة عملية هامة ، إنها مسألة منهج *a problem of method* .

مبدأ الهدف

THE PRINCIPLE OF OBJECTIVE

قبل أن تناقش المبادئ التي يجب أن تندمج تحتها مذاهب التخطيط ، لا بد أن نشير إلى نقطة هامة . من المستحيل القيام بتخطيط على أساس أجوف بخصوص لا شيء . وفكرة القيام بتخطيط ما تفرض خطة القيام بعمل شيء . لا بد من وجود هدف وهذا يبدو جلياً . فإذا قمنا بتحليل المواقف بالتفصيل فسنتجلى لنا أعمال كثيرة وأجزاء من أعمال كثيرة تسير بقوتها الدافعة بفكرة غامضة كثيرة الإبهام محاولة أن تعرف نحو الإجماع الذي تريده والسبب .

في كتاب ظهر بعد انتهاء الحرب العالمية الأخيرة - لاسير إيان هاملتون Sir Ian Hamilton وهو بمثابة مستودع الحكمة في مشاكل الإدارة ، يسوق الكاتب إليك مثلاً طيباً لهذا الإجماع :

« يوجد حتى هذا اليوم بعض الذين يطوفون حول منطقة Colney Hatch الحربية ، أو يجلسون بالقرب منها يتناقشون ويستعرضون إعتقدات الجيش Army Estimates ، دون إلقاء نظرة ثاقبة على أعداد وحدات الجيش ليروا بأنفسهم بيان الحد المالى الأقصى marginal statement لها الذى يفسر الفرض المضبوط لتلك البنود الكثير التكلفة الذى قصد به الخدمة . وإنه لمن الحماقة أن تقوم سلطات الجيش بنقل أى فرقة أو جناح طيران أو بطارية إلى مكان آخر دون معرفة المكان المحدد الذى ستحتله ودون أن يعطى هذه السلطات تفويضاً معلوماً يحقق لها التنظيم الذى تريده القوات »^(١) .

وإذا سألت الكثير من رجال الأعمال المحدثين عن هدفهم ، فإنك سجد لإجابة غامضة تقول « نعتقد أنه الربح المادى to make profit » . ولكن هذا الربح لا يعدو أن يكون هدفاً تجارياً تماماً مثل المراهنة التى تكتسب من السباق ، أو مثل التسابق على كسب هدف فى لعبة الهوكى مثلاً ، أو مثل الأكل هدف الأحياء . والربح فى ذاته مثير stimulus للأفراد الذين يشتركون participate فى هذا النشاط التجارى ، وقد يكون هذا التأثير منشوفاً لذاته ، تماماً مثل الأفراد الذين يعيشون من أجل الطعام . ولكن الأمم من ذلك ، هو أن الربح مؤثر يقوم بقياس واختبار النجاح الذى تتحقق به الأهداف الأصلية للعمل التجارى . يجب أن يأكل الفرد ليمش ، وبالمثل لا يستطيع الإستمرار فى إدارة أى عمل ما conduct business لمدة طويلة إذا لم يحقق من ذلك العمل ربحاً ، ولكننا لا يمكننا أن نقول إن هذا التأثير وذلك الإختبار هما الهدف الحقيقى . وإذا صرحنا بذلك فإننا نصرح بأن إدارة فرد لأعماله هدف فى رغبة أصيلة لمسك الحسابات مثلاً .

وقد عرف رجال الإقتصاد معنى كلمة المال بأنها « وسيلة للتبادل » . medium of exchange ، ويجب أن يكون الهدف الحقيقى من إدارة أى عمل تجارى ، هو أن يسد المجتمع حاجاته من الخدمات ، أو يتم توزيع بعض المنتجات . والدليل على ذلك ، أن التبادل يعطى المجتمع أكثر من منتجات أخرى أو خدمات ، عنها فيما يختص بالمال المتصل بالتبادل والمال الذى يعمل فى الإحتاج . وبينما تكون « عملية الحشوفى الأكل » يجب التجهيز لها أولاً . فزال هذا المبدأ الأولى وطبيعة المنتجات والخدمات المحددة التى يوجد بها العمل التجارى أو يقدمها — لم تفهم حتى الآن فهماً كاملاً — وهى أقل تحديداً less defined

خطر التعقيد

THE DANGER OF COMPLEXITY

إن غموض الأهداف — عادة — تجعل العمل التجارى عرضة لأشكال.

كثيرة من التلف waste ، وهذه الأشكال تسمى بالتعقيد . فإذا كان العمل يخص إنتاج أدوات الرياضة - مثلاً - فهناك ضغط مستمر constant pressure . يضاف إلى نطلق منتجات هذا النوع . أضف إلى ذلك أن هناك ضغط قادة العمل التجارى ذوى العقول التجارية الذين يحلون بأفاق مذهشة حول الزاوية التى يأملون أن تحقق مكاسبهم . وهناك ضغط العملاء ، وكل تاجر تجزئة retailer . يود أن يحوز شيئاً قليلاً خاصاً . وهناك ضغط الجمهور ، وكيف يشبع كبريائه حوزة شيء لا يقتنيه الآخرون ، هذه هى الطريقة للفرقة بين الغالبية العظمى للأفراد .

وقد رعى التماقد مع أحد مصانع القفازات لشراء حوالى مائة دسقة من قفازات السيدات الفاخرة ذات الحجم الواحد ، وكل زوج مختلف عن الآخر . ووراء هذا قصة إنسانية لأحد المحال الصغيرة المتخصصة فى إنتاج القفازات ، خلف دار أوبرا باريس . ويمتلك هذا المحل سيد غير مرموق يتمتع بثروة عظيمة ، ولكنه إمتاز بدقيقه طول حياته ونشاطه فى تكوين ثروة كانت ترمز إلى التفوق ولم تكن من مصدر حرام ، ولكن الثروة التى اكتسبها هذا السيد مثل الأموال التى تأتى بها ورقة اليانصيب فجأة .

وهناك ، أيضاً ضغط المنافسة the pressure of competition للتاجر الذى يريد توسيع دائرة مبيعاته مثل عميله الذى يشير بلطف إلى أن التاجر إن لم يكن فى مقدوره إمداد هذا العميل ببعض الأشياء المختلفة الغير هامة على نمط معلوم ، فإن إحدى الشركات المنافسة تستطيع وسيكسبها ذلك .

هذه الضغوط تتحد لتدفع الإدارة قدماً إلى الأمام to push Administration off تقدم حقيقة - تحديد سياسة واضحة محددة clear and definite policy تسير فى ذلك ما يقوم به المصنع فى تكوين خطة متقنة متسلسلة coherent plan ، نحو كيفية عمل هذا المصنع ، وتلك أشياء صعبة . ومن الحالات الرئيسية فى استخدام العمل الميكانيكى إلى أقصى درجة الاستفادة ممكنة ، هو أن تكون المنتجات بسيطة بقدر الإمكان وأن

تكون العمليات مقننة standardized كذلك ، حتى تتداخل كل العمليات سوياً . وفي الحقيقة أنه لا يمكن لأي مصنع ما أن يكون إنتاجه رغم حرصه غاية في الجودة — وعلى الأخص الجانب الفني والآلى منها mechanical and technical sides يسير بدقة مثلاً تسير الآلة الجيدة التشجيع .

التبسيط والتقنين

SIMPLIFICATION AND STANDARDIZATION

إن التحديد الواضح لما سيكون عليه الإنتاج ، أساس هام في كونه مجرد تطبيق خاص لمبدأ الهدف . وتكمن أهمية هذا المبدأ تحت ظروف الصناعة الحديثة ، في الحقيقة أنه ما لم وحتى يحدد المدير الإدارى بدقة ماسيعمله مستقبلاً بطريقة مفصلة وليس بطريقة عامة ، فليس في الإمكان تطبيق مبادئ التخطيط أساسية سليمة — تعنى التبسيط والتقنين . فإعداد برنامج دقيق معد من قبل predetermined ، كان المدير الإدارى قد أعدّه في ضوء المواقف المعروفة ، يحدد نفسه مضطراً إلى القيام بالمواءمة المستمرة constant adaptation والالتجاء إلى موقف متغير a shifting situation . لأن السوق ، لا المدير — بمعنى آخر — هي التي تُكوّن سيطرة المصنع أو الإدارة department . والمدير لا يمكنه التبسيط cannot simplify ، ولا يمكنه التقنين cannot standardize ولا يمكنه التخطيط cannot plan .

وقد نجب أن هذا الطرف حتى وأن الموقف الذي سبق أن وصفناه هو قول مختلف « يدل على أن الميل على حق » ولكن هذا القول كثيره من العبارات صادق عامة . « والميل ، بمعنى جماعية العملاء ، يكون دائماً على صواب » . ومن الواضح إذا أردت أن تصنع إنتاجاً لطلب لا يوجد إقبال عليه ، فهذا « شعاع يرمز إلى اختلال جهاز الإدارة المقل على نطاق واسع » ، ويجب أن يكون أسلوب معاملة العميل طيبة ، فذلك فقط حكمة إدارة العمل التجارى

المادى ، ولا يجب إدخال عنصر الجمالة . وتدخل غرابة الفرد idiosyncrasies على أوسع نطاق للملاءم ، هو ما يجب أن تنأى به الإدارة بعيداً عن هذا المبدأ ، حتى تعمل الصناعة على أساس اقتصادى ، وهذا شيء مهلك . وبهذا القصد الطيب نبتدئ عن طريق الهلاك والإفلاس bankruptcy . وبذلك فصل إلى طريق الحكمة . وليس الأمر مكسب العملاء المادى customer's interest . وهم لا يودون مواجهة ارتفاع الأسعار المتفعل cost swollen artificially نتيجة . المواطن الشخصية ، ولكن يجب أن تنأى عن ذلك قليلاً إن أمكن . . لا يهتمان مكسب الصانع ، ولا يكون ذلك بالغالى فى صالح المجتمع .

درس الحرب

من المزايا التى هباتها كآثرة الحرب العظمى ، هو أن المشاكل انقسمت إلى أجزاء ، منها ما هو لنو ومنها ما يتصل بالعرف وتفكير الأمانى wishful thinking فى الأوقات المادية . وهكذا فإن نفس الشيء يحدث فى مسألة التخطيط — هذا المبدأ الذى بدونه لا يستطيع أى فرد القيام بتخطيط الحياة الاقتصادية فى عالم يعتمد كلية على قوى الآلة الدافعة ، إلا إذا قفنا بتبسيط الإنتاج وتقنيته . وثبات الطلب stability of demand لفترة كافية على الأقل هو الأساس الذى يقوم عليه تبسيط الإنتاج وتقنيته حتى يتسنى دفع تكاليف النماذج المتغيرة .

كما أن القوق العام لا يتغير أثناء الحرب وكذلك التنافس فى الأسعار competitive price . وهناك هدف واحد لكى تقدم بتنظيم الإنتاج القومى to organise the national output لكى ننتج أكبر عدد ممكن من الدبابات ذات « النماذج الصحيحة » right patterns . على أن عبارة النماذج الصحيحة خلقت فى هذا البلد (إنجلترا) صموبة فى التخطيط — كما أننا نجد وقت السلم ووقت الحرب عدم الاعتماد على الطريقة والقوق ، والتنافس فى

الأسعار تفرض نفسها على الصانع manufacturer مرونة ضرورية imperative flexibility ، وهو « طلب » يبنى على كل تخطيط أن يسير طبقاً له مهما كان صحيحاً ، وبالمثل وقت الحرب ، فإن الوسائل الفنية techniques المتغيرة وخفايا الحرب الموجودة تحت الأرض وعبرية المخترعين ، وخبرة كل عمل جديد في فترة عدم اليقين الطويلة بين هجوم ودفاع أمور تخلق بالمثل مرونة مماثلة : وهل هناك فارق هكذا في المبدأين بين ما تقوله زوجة لزوجها أن قبعة العام الماضي محال أن تقضيها ، وما يقوله قائد جناح وحدة طيران ميكانيكية عندما يخبر الحكومة أنه دون نموذج برج دبابة آلية وأنواع مختلفة من الدبابات لا يمكنه كسب المعركة . وبالنسبة لتلك الزوجة التي في حاجة إلى نقود ، فإنها تستطيع تكيف قبعة مثل قبعة السنة الماضية ، والتكيف يبطئ عملية الإنتاج .

مبدأ المرونة

THE PRINCIPLE OF OBJECTIVE

لا يوجد توافق أبدي بين أحلام الإنتاج الأمر الذي يشغل بال المهندسين (مثلاً) من جهة وبين توفر رأس المال unlimited capital — من جهة أخرى — الذي به نستطيع إنتاج كميات وفيرة من نموذج سلعة standardized article بشئ من انخفاض ، يسائر واقع الحياة وينهض بحال الحياة التي توجب مرونة كل خطة every plan must be flexible وتكيف كل مصنع . وهذا ما يكون المبدأ الثالث في التخطيط — وهو مبدأ المرونة .

وتوجد كل فرق الحياة بين المرونة التي تمنى البعد عن الجمود rigidity والسير بلا هدف aimlessness الذي تمنى به عدم وجود الجوهر spine على الإطلاق . فشفرة الصلب مرنة ، فإذا كان الصلب جيداً للغاية يمكن أن تشكل تلك الشفرة على شكل دائرة كاملة يتلاقى طرفيها ، حتى إذا خفت قوة

٤ — عناصر الإدارة

ضبط اليد عليها فإنها ترجع إلى شكل مستقيم كما كانت عليه من قبل . وهذه ميزة أخرى من ميزات التخطيط الكامل مهما كان . والتخطيط يزيد من الضغط على الطلب *pressure of demand* . ونجد الاتاج إذا خف فإنه يعمود إلى خط مستقيم وبالتالي فيسقل الاتاج بل ويثقل .

تلك هي المشكلة التي تواجه القائمين على التخطيط — لتحقيق أكبر قدر من المزايا الممكنة *maximum advantage* في التقنين والتبسيط ، مراعين في نفس الوقت أكبر قدر من المرونة التي تفرضها الظروف . فالقول التي استطاعت أن تحل مشكلة الاتاج الحديث هي عقول عبقرية العصر الحديث بلا شك . وقد حل هذه المشكلة هنرى فورد *Henry Ford* مرة بعد مرة ، بعد أن كادت الكارثة تحل به .

يجب أن يتوافق التعبير مع النماذج

من الأسرار المدهشة في انخفاض تكاليف منتجات شركة باتا *Bata* التشيكوسلافية للأحذية ، أنها استطاعت أن تذلل الصعوبات وتخلق تكييفاً دائماً في الاتاج والطراز . وقد استطاع باتا القيام بعمليات أساسية أكثر اقتصاداً وتلاوياً في تغيير الطراز « اللوديلات » وبحيث لا يكون ذلك له أثر في اضطراب نسبة الاتاج والخطة التي سارت عليها ، ومنها إعداد خامات الجلود التي شغلت مركزاً هاماً في إدارات رئيسية *central departments* كبيرة . ولكن تركيب العمليات الحقيقية التي تختلف مع كل طراز ، جعل باتا يركز على وحدات صغيرة *small units* تكون كل منها مصنفاً كاملاً للأحذية . وبعد أن تم عمليات الجلود كانت توضع فوق حامل يتحرك في جوانب المصنع المتصلة ومنها تؤخذ الأحذية الجاهزة تامة ، ثم تعبأ في صناديق وتقوم الشركة بتوزيعها *despatched* . والنماذج التي تحتاج لعمليات دائرية مشابهة تقوم بها نفس الوحدة في المصنع ، بحيث يمتشى الاتاج

فى أى قطاع فى الجهاز الصناعى ، فإذا أمكن إدارة أى وحدة لمدة نصف يوم متواصل فتكون النتيجة أن هذه الوحدات نفسها ستوفر جملة البيع المطلوبة وتواجه الحاجة الشرائية لمدة ثلاثة شهور . وأى خط من خطوط الإنتاج لا يتفق وهذين الشرطين فإنه يستبعد فوراً خارج نطاق العمل .

وعلى هذا فللمال طريق مستقيم يسرون فيه . وقد يحدث تغيير كامل فى الآلات والعمليات أثناء فترة الغداء أو بعد انتهاء العمل نفسه . وإذا ما انخفضت نسبة الطلب العام ، يقوم المصنع ، حينئذ ، بخلق وحدة من وحداته لفترة ما . وعلى ذلك فإن بعض أجهزة تلك الوحدة تُنقل للعمل مع وحدة أخرى أكثر ملاءمة مع الجهاز المقول ، ونقول أكثر تلاؤماً لأنها تشابه فى نواحي كثيرة مع سلسلة العمليات الإنتاجية القائمة فى المصنع . والجهاز الذى لا يقوم بالإنتاج الاقتصادى المطلوب للسوق يستبعد آلياً *eliminated automatically* . وفى نفس الوقت فإن المصنع يصبح من اليسير له أن ينتج الكثير بوفرة . وهذا مثال صحيح فى تخطيط إنتاج مواد النماذج *planning of a fashion article* . والمبادئ التى يوحىها المثالان :

أولها : أنه لا يوجد شيء فى حجم كامل ، فإن الحجم ينتمى إلى العمليات التى يُحسب لها . وحيثما يكون تشابه نسبي بين جميع النماذج ، كما فى التشابه بين عمليات الشحن وتصنيع الجلود ، تكون درجة المركزية *centralization* . والتوحيد *unification* ذات مزايا . وحيثما تكون العمليتان السابقتان مختلفتين فى نماذج إنتاج مختلف ، فإن الوحدات الصغيرة تناسب مع مزايا وتفاعل الإنتاج المستمر النموذجى لأن فى ذلك مرونة .

وثانيهما : يُقرر موازنة *balance* مصير هذا الحجم ، ويتحدد حجم الوحدة بحجم العمليات القصيرة التى تحتاج لمامل واحد ليستخدما استخداماً تاماً . وينبى أن تتركب عمليات أخرى كثيرة على غرار العمليات الصغرى ،

إذا استطاعت نفس الآلة ضم عمليتين قصيرتين سوياً ، فيمكن عمل ذلك على حساب نقص بعض وفرة الإنتاج productivity في كل عملية من هاتين العمليتين ، لأننا نعلم أن إنتاج وحدة صغيرة كفيف أن يحفظ توازن نفسه . وهذا ينفى درجة عالية من المرونة higher degree of flexibility .

الموازنة

BALANCE

يمكننا أن نمثل بهنرى فورد Henri Ford وإدارته للعمل الجماعي . assembly work ، الذى جعل الكثير يغالون في المزايا التى يحققها نتيجة تقسيم فرعى دقيق للعمليات minute subdivision of processes ؛ وعلى الأخص في العمليات التى تتطلب جهداً عقلياً ، مثل الواجبات الكتابية clerical tasks . مثل هذا التقسيم الفرعى الدقيق يسهل تدريب العامل الغير متدرب ووضعة في العمل بسرعة . ومع هذا يخفى أيضاً عدة عيوب . ويأتى في المرتبة الأولى ، أن العامل الذى لا يعتمد على المهارة ، والموظف الذى يقوم بوظيفة كتابية - في الواقع أن جميع العمال - يعملون جيداً ، إذا كان هناك بعض الطلاب لمهارتهم وإحساسهم بالمسئولية sense of responsibility . وقد يحتاج المال بعض الوقت لتدريبهم ، وتنخفض مسألة التكاليف كثيراً بالدقة accuracy والاشراف ، ومهابلة درجة الضبط والاشراف لا يمكن التغلب على العرضة للخطأ proneness to error الناجم عن الملل boredom .

وفي المرتبة الثانية ، يأتى الزمن والجهد time and effort المبذول لتوفير ذلك ، فجزء صغير من العمل يمر من مكتب لآخر ومن مقعد لآخر ومن حجرة لأخرى حيث سلسلة من العمليات المنقسمة ينطبق عليها إنتاج على نطاق واسع من أى نوع قد يفوق اقتصاد عمل كل فرد نتيجة التقسيم . على أن الوقت الذى يستغرقه كل عامل جديد مثل الأعمال الكتابية ، عليه بأن يستوعب

بعض تفاصيل العمل ككل ، والوقت الذى يستغرقه الموظف يتضاعف بمدد العمليات التى يمر بها الفرد فى مرحلة تعليمه . والملاحظات لحالات إدارات الحكومة Government Departments التى تعالج عدداً من الحالات الفردية توحى بعدم اقتناع كاف لحدود مبدأ تقسيم فرعى للعمل subdivision of labour

إذا فالخطيط فى ذاته ليس غاية ، فإن هناك غالباً القليل من التخطيط . وبما أن هذا التخطيط ضرورى ومرغوب فيه desirable إلا أنه ذو تكاليف ، ولهذا السبب يجب أن نتحاشاه بقدر الإمكان . فليس من الصواب أن نخلق مشاكل لا ضرورة لها فى التخطيط ، وإذا أمكننا خلق توازن فى إنتاج الوحدات وتنظيم العمليات فى مجموعات أبسط simpler groups ، فبذلك نستطيع أن نستغنى عن تفاصيل التخطيط الرسمية كلية ونحل محلها الرغبة الإنسانية للعمل المناسب decent job . وفى هذا المبدأ إشارة لأولئك الذين يحملون كثيراً بالتخطيط القومى national planning .

ومناقشنا للوضع تنحصر فى مبادئ مثل : الهدف ، التقنين ، التبسيط والرونة ، والموازنة . ولم تقم محاولة لتعاشى ما يصفه بعض الأفراد بأنه كلام « مجرد نظرى » mere theory . ولكن فى الحقيقة أن هذه المبادئ الخمس تمثل جذور التخطيط الصحيح . ونتيجة اختلاف المواقف ، فإن الفترة التى تقضيها فى مناقشة مناهج التخطيط ستؤدى حتماً إلى تفاصيل شاسعة .

العقل قبل المنهج

MIND BEFORE METHOD

يوجد هناك كثير من التداوير devices الواسعة التى تساعد المخطط فى مهامه مثل إطارات الرسوم ذات الأشرطة المتحركة وغيرها . ويلاحظ أن جوهر هذه التداوير واحد وتعتبر التداوير وسيلة إمداد سهلة للمقارنة

بين الهدف ومستويات أداء العمل standard of performance فترة بفترة يكون قد تم تحديده من قبل كوسيلة لتحقيق هذا العمل . ومن ناحية أخرى ، يجب إنجاز العمل الفعلي actual achievement من أسبوع لاسبوع ومن يوم لآخر ومن ساعة لأخرى وحتى من دقيقة لأخرى . وإذا كان التصميم جيداً ، فيقلل حتما سلسلة معلومات معقدة إلى أشكال سهلة التعبير يمكن أن تفهمها بسرعة العقول البشرية في مجال حدود فهم معينة . وتلك التدابير تستبعد الشاذ وتؤكد الانحراف deviations عما كنا نتوقعه . وقد تدفع هذه التدابير إذا كره حينما يكون هذا العمل وذاك ضروري . أنها تدعم ومعين للمقل . ولكنها ليست بديلاً substitute عنه .

والتخطيط أساساً عملية ذهنية intellectual process أو هي استعداد طبيعي predisposition لعمل شيء بطريقة منظمة ، أي التفكير قبل العمل to think before acting وأن تعمل على ضوء الحقائق أجدى من التخمين . وذلك عكس المقامرة ، بل عكس الاتجاه النظري speculative tendency . ولن تنفع أية تدابير عن عنصر التفكير الذهني الذي يتطلبه التخطيط . فجزء بسيط جداً من تخطيط الصناعة — على سبيل المثال — يتكون من الإنتاج الأسبوعي لمختلف الإدارات التي تهتم بإنتاج أنواع من المنتجات . ونستطيع أن نلخص الإنتاج المختلف في ورقة فولسكاب تبين جدول الأعمال لكل المختصين ولكن إنتاج الإدارات أمكن أن يسير في علاقة طيبة وتوازن فيما بعد . ولم يكن هناك تمييز متقن في العمل . ولكن هذا الإجراء كافياً للقاية .

وهذا يؤكد مبدأ آخر ، وهو أن التخطيط ليس مسألة فرض شيء من أعلى superimposing لسلطة جديدة . وعلى ذلك فإن هذه المباراة تثير اهتمام المفكرين في التخطيط أنها تعنى أكثر من مسألة إمداد سلطات موجودة وتزويدها بمعلومات كافية تساعد من يقومون بتنسيق الأعمال بفاعلية وبدقة . إن كل مشروع تجارى سواء أكان حكومياً أو غير حكوى أو جيش .

حاً كم يتضمن فعلا هاتين العمليتين ، ونعني التنبؤ والتخطيط كخطوة نحو العمل الفعال effective action . وإذا كانت القرارات قد قدر لها أن تمس الحقيقة ، فإنه ينبغي أن يقوم بمض التنبؤ على ما يتطوّر عليه المستقبل : فإذا ما سار العمل طبقاً للتنبؤ ، فيكون عمل منهجي منظم هادف purposeful ، ليس تحت رحمة ظروف جديدة ، ويجب أن توجد خطة :

وخصائص الخطة الجيدة هي :

(أ) أن تكون مبنية على هدف واضح محدد .

(ب) أن تكون بسيطة

(ج) أن تهيم تحليلاً صحيحاً وتصنيفاً للأعمال proper analysis and classification of actions ، بمعنى أن تقيم مستويات .

(د) أن تكون مرنة .

(هـ) أن تكون متوازنة .

(و) أن نستعين بالمصادر المتوفرة إلى أقصى حد أن تخلق سلطات جديدة creating new auth. — أى تطبيق حقيقي خاص لمبدأ the principle fo simplicity

وتشمل كلمة قابول الواحدة prévoyance كل هذه الأفكار .

الفصل الرابع

مبادئ التنظيم والتنسيق

التنظيم مسألة فنية

أن كلمة التنظيم كما تستخدم هنا ذات معنى محدد ومعنى فني كذلك . وفي الحديث الشائع ، فإن هذه الكلمة تستعمل استعمالاً غير مترابط . وقد نصف الشخص على أنه « مُنَظِّم عظيم » ، great organizer ، لأنه نشط ذو حيوية ، حازم ، قوى لأنه يحقق نتائج سريعة . وفي الحقيقة ، إذا قمنا بتطبيق مثل هذه الصفات في موقف إنساني ضعيف ، فقد ينظر إليه على أنه يسبب فوضى chaos للعلاقات المتنوعة التي تتحكم حتى الآن في أداء العمل التجاري .

على أن الإنسان حقيقة كائن غير منظم للغاية disorganized . ونجد أنه حينما تحدث أخطاء ، فإن الناس يردون ذلك الخلق إلى حد قولهم « إن ثمة شيء ضروري خطأ يوجد في التنظيم » . وينبغي حذف (كلمة ضروري) في هذا الصدد . إن التنظيم بالمعنى الفني technical sense قد يكون ممتازاً . وقد يشغل أحد الأفراد أو الجماعات مراكز رئيسية key positions من قوى الآفاق الضيقة ، وقد لا يكون الرئيس على وعى بهذا أو قد يكون ضعيفاً جداً ليتخلص منهم .

وعدم الربط في استخدام كلمة (تنظيم) هو مجرد حالة خاصة كلية لفقص الدقة في التفكير lack of precision in thinking ، والحديث عن الجماعة الاجتماعية . وأن الحقيقة البالغة الأهمية عن كل الجماعات الاجتماعية ، هو أن كل جماعة منها تتركب من كائنات إنسانية

consist of human beings ، وأن كل فرد من أفراد هذه الجماعات له حياته أو حياتها الخاصة المقدمة إلى حد كبير . وإن المطابقة الصحيحة ، التي ينبئ أن تكون في اعتبارنا لهذه الجماعات ، هي مطابقة هذه الجماعات بالجسم الحى living organism مع يوازنها من الناحية البيولوجية . ولكن نجد أن الكثير من الرجال بل والنساء — لازالوا حتى الآن — غير متعادين على التفكير العلمى unaccustomed to think scientifically لأنفسهم وللآخرين ؛ ولهذا السبب ، فإن التوازن الآلى يمكن أن يكون نافعا ومفيدا في مناقشة التنظيم . وهناك اسم آخر له ، طبعا ، وهو (التناول الهندسى) .

التناول الهندسى

THE ENGINEERING APPROACH

إذا توقفت سيارة أحد الأفراد عفواً فقد يسبب له ذلك السخط ويمتنع حانها وذلك في اللحظة الأولى من لحظات غضبه الذى يمكن كظمه ولكنه لا يتصور بشكل جدى أن لمس مشع الحرارة في السيارة ولفحه سيفيده كثيراً إذا ما دخلت الجراج . ولكن إذا كانت هذه السيارة موديل T. Ford ، فإنه سوف لا يفترض أن هذه السيارة تختلف أساساً عن أنواع السيارات الأخرى . وهذا الموقف يجعله يفترض أنها أصبحت تماماً مثل سائر أنواع السيارات ، وأن الطريقة الوحيدة لجعل هذه السيارة تسير ، هو أن نفهم كيف تعمل . وقبلنا عموماً هذين المحورين axioms البسيطين في السيارة عندما نشير إلى الكائنات الإنسانية سوف يبسط التدابير المولية وغيرها . ونجد بالمثل أن الإنسان يميز تماماً بين بناء هيكل السيارة وبين قيادتها . ويمكننا تجزئ العمليات الخاصة ببناء السيارة إلى عمليتين هما : التصميم ثم الصناعة . ولكننا حينما نتعامل مع الجماعات الاجتماعية ، فإننا نكون معرضين جداً لتطبيق لفظ التنظيم غير مكثرتين بالعمليات للمطابقة .

ويستخدم لفظ التنظيم هنا بالتحديد للمصية الأولى ، وهى تصميم الآلة .

حيث إن بناء الآلة ، وإيجاد الأفراد وتدريبهم لسد مجموعة الواجبات والمسئوليات duties and responsibilities تمنخفض عن تصميم الآلة ، وهذا يعتبر جزءاً من نواحي الإدارة . وهذا ما أسماه فايول Fayol بالأمر Command . كما أن قيادة السيارة وتحديد الأفراد الذين تم اختيارهم وتدريبهم في علاقة مقداخله مستمرة هو أيضاً جزء من الأمر ، وأن كل ذلك وجه من أوجه الإدارة الذي يسميه فايول بالتنسيق co-ordination .

والتنظيم المذكور بدقة في هذا المعنى ، يمكن أن يحدد ببساطة :

(تحديد أى أنشطة تكون ضرورية لأى غرض أو خطة) وترتيب هذه الأنشطة في مجموعات يمكن أن تخصص assigned لأفراد) .

ومن الواضح ، أن ذلك رسم مكتب إدارة العمل . إنها عملية تصميم وقد يمارض هذا بدرجة كبيرة من التجربة ليؤيده النزاع بأن التنظيم لا يمكن عمله بتلك الكيفية . . . التنظيم الانساني human organisation .

ففى كل تسع من كل عشر مرات ، يتعذر البدء بصفحة بيضاء . وعلى المنظم أن يستفيد أحسن استفادة بما يملك من للمادة الانسانية المتوفرة ضالاً . وفى ٨٩ من ٩٠ ٪ من الحالات ، على المنظم أن يقوم بتغيير الوظائف to change jobs لتتلاءم مع الفرد ، حيث أنه لا يمكنه تغيير الانسان ليتلاءم مع العمل . فالمنظم لا يمكنه أن يقوم بمسح روح العزلة detached spirit ليقوم برسم هيكل العمل النموذجى ideal structure أو التوزيع الملائم للواجبات والمسئوليات distribution of duties and responsibilities والملاقات ، ثم توقع تنوعاً لانهائياً لتتلاءم الطبيعة الانسانية مع العمل .

ضرورة التخطيط

ينبى أن نرد على ما نستطيع عمله هنا ، وما يجب نحو هذا التخطيط فإن لم نحصل على نتائج في العمل فهذا يعنى أنه ليس هناك أدنى سبب لقول : لماذا

لم نهم بمجهود لتفخيل ما يتطلبه العمل في حالة افتراض عدم وجود نتائج .
ليس من الممكن أن ننسى مؤقتاً الحقائق الشخصية *personal facts* ، فإن
براون *Brown* السجور - مثلاً - رجل منظم للغاية *methodical* ولكن
يموزه سرعة التصرف والابتكار *initiative* ، وأن سمث *Smith* - مثلاً -
رجل شاب اجتمع على مائدة طعام مع زوجة روبنسن *Robinson* وكلاهما
يعارض الآخر ، وأن جونز *Jones* من المخلوقات التي تفكر تفكيراً جدياً
في واجبات الآخرين ، وقد ينشأ عنده فقدان الذاكرة *amnesia* في وجهات
نظره الخاصة .

لا ينبغي أن يقوم بتخطيط أن يدعى لفترة أن مثل هذا المشاكل لا توجد .
إنها توجد بالفعل ، إنها حقائق . وليس من المحتمل حينما يقوم النظم برسم
خطة تنظيم نموذجية ، يكون قادراً على تعديل كل المواد الإنسانية لتلائم تماماً
إلى درجة كبيرة . وسيوجد بعض ترتيبات العمل *adjustments* الصغيرة
للإنسان في جميع الاتجاهات . ولكن مثل هذه الترتيبات يمكن أن يحدث
بلا ضرر ، بحيث تكون الترتيبات شعورية *conscious adjustments* ،
مقصودة *deliberate* مؤقتة ، خارج الإطار لتتناول الصفات الفردية
idiosyncrasy . ويوجد مجال فرق شاسع بين التمديل وبين الانزلاق في
تنظيم غير عامل *unworkable organisation* ، فلدى (جرين *Green*)
- مثلاً - خيال لربط وظيفتين متناقضتين تماماً *incompatible functions* .
ولدى هوايت *White* ذاك الربط يعتبر (بناء امبراطوري) - وهذا اصطلاح فني .
نصف به من يلقون أعباء المسئوليات على الآخرين ، وأن بلاك *Black* يعنى
دائماً بالسكاتين وأنه حينما يرقى إلى مدير مبيعات *Sales Manager* قد يستمر
في بيع الكعك داخل عمله ، علماً أن إنتاج عمله الأساسى بوارج الحرب .

ما يوحى هذا القول ، هو أن مشاكل التنظيم ينبغي أن نتناولها بطريقة
صحيحة . وأن التوافق الشخصى *personal adjustment* ينبغي عمله طاملاً كان

ضرورياً . ولكن القليل من التوافق يكون ضرورياً وأنه سوف يعكس انحرافات عما هو منطقي وبسيط . وإذا ما قام المنظم في أول الأمر برسم خطة أو تصميم للعمل بموجبها إذا توفرت له المادة البشرية النموذجية ، ينبغي أن يتوقع الانحراف بعيداً عن الخطة هنا وهناك . ولكنه يخرج عن الخطة قليلاً . وسيعمل آتاه أكثر يسراً إذا بدأ بخطة مرسومة . وإذا بدأ المظم بمجموعة من أنصاف الشواذ human oddities ويحاول تنظيمهم ليتوافقوا ، يفكر أول الأمر في أشكالهم المتنوعة وأحجامهم وألوانهم ، وسيكون لديه عمل متنوع ؛ وبالتالي فلن يكون لديه تنظيم .

تعتبر الطبيعة البشرية لنزغ غير ثابت يتأرجح في أى عمل تجارى كبير . وقد ينحط من ينظر لأول وهلة للطبيعة البشرية المتأرجحة ، التى ينظر إليها ضفاف العقول بتهم . والنقطة الهامة في الموضوع ، هو أن تبدأ بالأجزاء المختلطة النير متجانسة وتحل لنزها . ولتصرف منذ البداية ماذا يشبه آخر تصميم ، وهو شيء غير لائق ، مثلاً تقرأ الفصل الأخير من رواية بوليسية أولاً . ولكن معالجة موضوع تنظيم الجماعة يعنى خلق أو تعديل حياة الآخرين ولكن إذا كان بلطافة وروح صيبانية فيصبح شيء غير منطقي illogical ، صارم ، فيه تمييز وغير كاف . وعلى كل مدير إدارى كان يجعل شعاره ، شعار الشاعر براوننج (Browning) من الخطأ أن تلمب بأرواح الناس ، ويهتأ كثيراً أن نفقد أرواحنا) .

قصور التنظيم شيء غير منطقي عنيف ومضيق وعدم كفاية

ليس ذلك كلام منطقي ، لأنه في العمل الهندسى السليم good engineering practice ، يأتي التصميم في المقام الأول . ومن المنطق ، أنه ليس ملحوظاً أن أى فرد يمين في وظيفة يتقاضى راتباً شهرياً عالياً ؛ دون أن تكون لديه فكرة واضحة عن الدور الذى تلمبه هذه الوظيفة في النموذج .

الاجتماعى العام general social pattern الذى تعتبر الوظيفة جزءاً منه .
وللسئويات والعلاقات المتعلقة بهذا النموذج ومستوى الأداء الذى يُنتظر أن
يُؤدى مقابل النفقات expenditure ، ويجب مراعاة كل ذلك . إنه لمن
الحاجة أن نحاول طلب آلة غالية الثمن دون أن نوضح تخصيص وظيفة الآلة .
• specification

وهذا عمل عنيف لأن من يمانون أساساً من قصص التصميم (التخطيط) .
فى المنظمة هم الأفراد الذين يعملون فى العمل التجارى . فصاحب العمل إذا
استأجر شخصاً دون أن يكون لديه فكرة واضحة فى ذهنه عن الواجبات .
الدقيقة المحددة exact duties التى يطلبها صاحب العمل ونوع المؤهلات .
qualifications المطلوبة للقيام بأعباء واجباته ، فإن صاحب العمل سيقبض
بالوم على الشخص أن لم تتطابق النتائج مع أفكاره المنتظرة وما يطلبه من .
هذا العمل .

وقصور التصميم (التخطيط) هو فى حد ذاته تبذير (مضيه) . فإن
لم توضع الأعمال واضحة مع بعضها على خطوط التخصيص الوظيفى
lines of functional specialisation فمن الحال لتدريب الأفراد الجدد حتى
يتسنى لهم القيام بأعباء أعمالهم ، كزيادة أعمال المرقين ومن يقومون بعمل
المستقلين والمحالين للمعاش ، والفرد لا يمكنه التدريب ليضطلع بخبرة الغير .
الشخصية الخاصة ، إلا إذا تواقبت هذه الأعمال مع الأفراد ، عنها إذا توافقت
الأفراد مع الأعمال ، وهذا ما يجب أن يفعله صاحب العمل تماماً . وبالتالي ،
فإن أى تغيير فى الأفراد personnel يصبح أزمة ، وتجربة فى الشخصيات
experiment in personalities . ثم أنه من الصعب أن نجد أفراداً ملائمين
لشغل وظائف المسئولية positions of responsibility حيناً (يُعطى) نصف
طرفى المادة ، بمعنى ، حيناً يحدد للعمل job is defined وحين يوجد .

تلبس في كلا العمل والأفراد ، وإعاج غير معلوم ، فإن الساعات الأيام من المحتمل أن تضع في مناقشة غير مثمرة .

وقصور التصميم عدم كفاية : لأنه إن لم يتم التنظيم على مبادئ ، فإن القائمين على توجيهه لن يرجعوا إلا إلى الشخصيات ، إن اللمسة الشخصية هامة . وتمتيز الرأفة والمهارة tact وخفة الروح السائدة كالتي بين الزملاء ، مؤثرات غير قيمة في أى نوع من الأعمال التجارية : ولكنها هامة من الرئيس إلى للمروس from superior to subordinate . ولكن المدير الإداري الذي يحاول أن يستبدل بضخيم محدد في مسائل التنظيم ، يجد عاجلاً أن لم يكن آجلاً أن (اللمسة الشخصية) ؛ ينتج عنها لمسات شخصية وبائية . وإذا لم يكن هناك مبادئ وأسس يمكن للإداري أن يرد إليها أى شيء ينبغي أن يفهمها كل فرد في العمل ، فمن المحتم في حالات الترقية promotion وما يشابهها من ظروف سيبدأ الأفراد (اللعب بالسياسة) .

وكألاحظت ماري فوليت Mary Follet أن داخل دائرة اختصاص أى عمل « يصبح اللعب بالسياسة شكل مؤسف من أشكال القهر coercion »

وقد كان التأكيد منصباً على مسألة هذا التفكير بشكل واع فنى ، بوضع البناء laying out structure أولاً وعدم التفكير في الأفراد حتى نحدد البناء وذلك لأنه لا يزال من العادر أن نجد قبول جماعي لهذا المبدأ . وأن حدد المؤسسات التي تقوم فعلاً بإرساء بناء صحيح أولاً ، ثم السياسة ثانياً ، محدود جداً .

وقصارى القول ، فإن نسبة كبيرة من الاحتكاك والفوضى في المجتمع المعاصر ، يمكن تتبع نتائج معاناة للإنسانية المتألمة مباشرة حتى التنظيم الخاطئ faulty organisation بالمعنى البنائي . وسوف لا تدور يمسر إذا كانت

المبادئ الهندسية الرئيسية قد هُجرت عند بنائها . وكل المحاولات التي تبذل لتفسيرها ستفرض جهداً غير ضرورى بالمرّة لا يمكن تحمله فوق مركباتها .

مبدأ الاستمرار

THE PRINCIPLE OF CONTINUITY

إذا صرفنا النظر عن الموقف الراهن ، فثمة مبدأ هام مساعد يمكن تطبيقه في التنظيم ككل ، وهذا ما يجعله مسئولية إلزامية imperative responsibility من جانب المدير الإدارى ، وهو أنه ينبغي أن يكون عنده خطة — وهذا هو مبدأ الاستمرار . وفي كل الأحوال فإن وضع المؤسسات — غالباً على أى حال نظرى ، فاسد . وحياة المؤسسات القوية تمتد بدرجة كبيرة خلف فترة عمل الأفراد المتحمسين بها فى أى وقت معين . وإن الإعداد لمستقبل وحاضر هذه المؤسسات إلزام مباشر direct obligation لمن يقوم بإدارتها . وعلى هذا فإن البناء ينبغي أن يكون كذلك لا يحسب فقط للأشطة المباشرة الضرورية ليعضد تحقيق أهداف المشروع فحسب ، ولكن لاستمرار مثل تلك الأنشطة كذلك لفترة عمل مدروسة التكوين . ويتضمن هذا النشاط للتواصل إمداداً مستمراً من الأفراد الضرورىين وكذلك الترتيب من أجل التحسن للنظم systematic improvement لكل وجه من العملية . مثل هذا الاستمرار محال دون وجود خطة للتنظيم .

أغلوطة الرجل « العملى »

هناك شعور عام وهو أن الفرد إذا كان مبهماً منتهزاً للفرص opportunist فى شئون التنظيم ، فإنه بالنسبة لبعض الطرق الغامضة « عملى » "practical" ، ولكن إذا حاول أن يرسم خرائط التنظيم الصحيحة draw up proper charts ، يكون إلى حد ما « نظرى » "theoretical" .

وتوجد عدة أسباب لهذا الاتجاه في التفكير .

فنجد في المقام الأول أن للديرين الإداريين الناجحين ، التي يجب أن تحمل قوتهم وتماثلهم بالضرورة تأثيراً عظيماً ، كانوا قد تربوا في المدرسة التجريبية *emperical School* . و بمرور الوقت الذي أصبحوا فيه ناجحين كان من الممكن أن ينسبوا تحصيلهم إلى صفات شخصية فريدة *attribute their achievements to unique personal qualities* ، أكثر من ارتباطهم بالمبادئ *adherence to principles* . ويبدو لم أن أداء عملهم كنظمين جزء من « سر » فهم ، يمكن أن يُنقل فقط بالخبرة ، وليس شيء يمكن نسبه إلى الكتابة ومناقشة القياس النسبي .

وفي الأيام الأولى لصناعة الآلة ، كان المهندس يعمل أساساً *handicraftsman* ، وقد اشتغل بآلاته مباشرة على المادة الموجودة عنده . ولقد تطور الكثير من الاختراعات والتحسينات بشكل عملي في أول الأمر قبل أن تسجل هذه المخترعات والتحسينات على الورق بوقت كاف . ولقد أكد بالفعل مكتب التصميم أسبقية *priority* فقط تدريجياً ، وكان يتوقف فقط عند التسجيل ويصبح مصدراً للإبتكار *source of initiative* . وفي مرحلة لاحقة ، وبعد تنمية الإدارة العلمية *the development of Scientific Management* ، تخصصت عناصر عمل المهندس الأخرى في إدارات التخطيط وخصصت له بطاقات تعليمات . وفي كلا المرحلتين ، كان المهندس يشعر بالحق بسبب التغيير في عادات العمل *Changes in working habits* وفي وجهة النظر التي تشملها المرحلة . وفي حالة انعدام وجود علم معترف به في موضوع ما ، فإن الإدارة كانت حتى ذاك الوقت عمل يدوي *a handicraft* . وليس هناك أسباب تبين لماذا كان المديرون الإداريون العمليون يتصرفون تصرفاً مغايراً فوراً بمرور الزمن عندما كان المهندس يجلس على مكتبه . أضف إلى ذلك أنه في حالة عدم وجود مبادئ تنظيم معلومة عامة ،

فإن المدير الناجح يجب أن يقضى قدراً كبيراً من وقته « في ممارسة السياسة » .
فإن هذه هي الطريقة لإنجاز الأعمال ، على الرغم من أنه قد يكرهها . وصحيح
جداً أن هذا الجزء الأكبر من وقته واهتمامه كدير سيجمعه مندجاً في المشاكل
الشخصية . وهو لا يمكنه أن يتجنب هذه المشاكل بتخطيط تنظيمه أولاً .
و يستطيع فقط تسهيل الحل *facilitate their Solution* .

وعلى ذلك فحتى أولئك المديرين ، وهم عدد قليل ، معزولون عن العمل
مبهمون ، لا يعون طبيعة خبراتهم ، ومن المحتمل أن يكونوا على قدر بسيط
من القلق بتأحية بناء التنظيم . ففايول Fayol — مثلاً — من أعظم المعناهيين
الناجحين ومن أحسن المتقدمين تفكيراً في الخمسين سنة الأخيرة فيما يختص
بمشكلة الإدارة العامة . وقد كتب في هذا الموضوع يقول :

« إذا أمكننا أن نخذ العامل الإنساني ، فإنه يكون من السهل تماماً
أن نشيء منظمة ، ويستطيع أى فرد أن يفعل ذلك إذا كان لديه بعض أفكار
عن العمل الجارى ورأس المال الضروري . ولكن لا يمكننا أن نقيم تنظيماً
فعالاً *effective organisation* ببساطة تقسيم الأفراد لمجماعات وإعطائهم
وظائف بل يجب أن نعرف كيف نطوع *adapt* هذه المنظمة لإحتياجات الحالة
requirement of the case ، وكيف نجد الأفراد الضروريين ونضع كل منهم
في المكان حيث يكون ذا نفع كبير ، ونحتاج في الواقع إلى الكثير من
الصفات المادية » ^(١) .

ومع ذلك فإن الجهود الذى يبذل لإنجاز مبادئ بناء التنظيم أولاً ، بنض
النظر عن المشاكل الشخصية التى تنبع من هذه المبادئ التى لا تستحق
الاهتمام فقط من وجهة نظر الفرد ، ولكنها ذات أهمية اجتماعية عظيمة . وهى
أيضاً أصعب نواحي الإدارة جميعاً .

General and industrial organisation (English Translation-), (١)
p. 48.

المفاهيم الأساسية

THE MAIN CONCEPTS

إن الواجب الأول في أى عمل هو تعريف للمصطلحات to define terms .
وهناك أربعة مفاهيم دائمة التواتر عند مناقشة التنظيم هي :

أولاً : الواجبات Duties . وهي الأنشطة التي يطلب من الفرد أن يؤديها
بمقتضى عضويته في التنظيم .

ثانياً : المسئولية Responsibility هي حساب الفرد لأداء الواجبات .

ثالثاً : القوة power : وهي القدرة على إنجاز الأعمال ، بمعنى أنها
وظيفة المعرفة it is the function of knowledge والمهارة skill والصفات
الشخصية personal qualities .

رابعاً : الساطة Authority هي الحق في مطالبة الغير بالعمل وقد تكون :

(أ) رسمية (شكلية) formal بمعنى أنها تمنح عن طريق التنظيم .

(ب) فنية technical أى ضمنية المعرفة الخاصة أو المهارة .

(ج) شخصية personal أى أنها تمنح بواسطة الأقدمية seniority

أو الشهرة popularity .

الأسس التي يبنى أن يسترشد بها المدير في تحديد الأنشطة الضرورية
لأى غرض وترتيب هذه الأنشطة في مجموعات تخصص للأفراد
alloted to individuals وقد أجراها كل من موني ورايلي Mooney and Reiley
وهي مبينة في مجمل الشكل رقم ٢ . ومن المهم على وجه الخصوص أن نلاحظ
أنه بينما كانت أعمال فايول غير معلومة لكل من موني ورايلي ، كتب كل
منهما دراسة مقارنة للتنظيم Comparative study of organisation .

لأعمال الحكومة العسكرية والصناعية والدينية^(١) : نجد فايول — كما بينا — كان متبرماً من المنطق في هذا المجال ، في وجهات نظره من الإدارة وقوائمه العملية للمبادئ والواجبات الإدارية ، فإن هناك عبارات تتفق تماماً مع مبادئ كل من مونى ورايلى التسعة .

مبدأ التنظيم والتنسيق

إن الهدف من كل تنظيم هو توحيد الجهد — أى التنسيق . وهذا الإصطلاح يهبر عن مبادئ التنظيم جميعها ، لا أقل من ذلك . وهذا لا يبنى أنه ليس هناك مبادئ ثانوية ، بل أن التنظيم يعنى ببساطة جميع المبادئ الأخرى تشملها كلمة التنسيق . والمبادئ الأخرى ببساطة هى التى يمكن أن يعمل التنسيق خلالها ، ويصبح على ذلك فعالة « (م ١٩) .

تطبيقات : (١) أخذ هذا الترتيب للوجود بالجدول من كتاب Onward Industry لرايلى ومونى ، والاقباسات والإشارات الغير للوجود بين الأقواس من هذا الكتاب .

(ب) كما فى شكل ١ الاقباسات والإشارات للوجود بين الأقواس من كتاب هنرى فايول الإدارة العامة والإدارة الصناعية .

(شكل ٢)

(« اجمل العمليات والجهود متفاسقة » واجبات إدارية ٤)

١ - المبدأ	٢ - العملية	٣ - النتيجة
١ - السلطة	العملية التدريجية	تعيين وتكامل الوظائف
يجد التنسيق مبدأ في السلطة (وحدة الأمر) (واجب إداري ١٣ م ٤).	تتحقق في العملية عن طريق سلسلة التدرج، الهرمي أو « الرأسى » (التدرج - ١٢ م)	وتظهر نتيجة في التعيين وتكامل الوظائف (تقييم العمل - ١ م).
٢ - القيادة	التفويض	التعريف الوظيفي
(وحدة الإدارة - ٣ م)	وتجد القيادة مبدأها في التفويض ، وتتحقق القيادة في العمل عن طريق التفويض (شجع الرغبة في تحمل المسؤولية - واجب إداري ٨)	وتظهر نتيجة في التعريف الوظيفي (حدد الواجبات بوضوح - واجب إداري رقم ٧)

تعيين وتكامل الوظائف

« يمكن تمييز ثلاث وظائف رئيسية في كل أشكال التنظيم . وهذه للمبادئ مرتبطة كبداً وعملية ونتيجة » .

٣ - مبدأ التحديد الوظيفي	مبدأ التطبيق الوظيفي	مبدأ التفسير الوظيفي
(تشريعي)	(تنفيذي)	(قضائي)
(اجمل القرارات واضحة، مميزة، ودقيقة - واجب إداري ٥)	(لاحظ أن خطة العمليات تنفذ تنفيذاً بدقة - واجب إداري ١)	(افرض العقوبات على الأخطاء والغلطات - واجب إداري ١٠ و ٢ م)

مبدأ التنظيم والتنسيق

إن الهدف من كل تنظيم هو توحيد الجهد to unify effort « أى التنسيق Co-ordination ». وهذا الاصطلاح يعبر عن مبادئ التنظيم ككل ولا شيء أقل من ذلك . وهذا لا يعنى أنها ليست مبادئ ثانوية Subordinated principles : بل أن التنظيم يعنى ببساطة ، جميع المبادئ الأخرى التى تشملها عبارة التنسيق . وللمبادئ الأخرى هى ببساطة مبادئ يمكن خلالها أن تخلق تناسقاً ، وعلى ذلك يصبح التنسيق فعالاً . (إجمال الجهود والمبليات متناسقة Co-ordinate operations and efforts) .

تطبيق مبدأ الهدف

النقطة الأولى التى يجب أن نذكرها هى مركز التنظيم فى خطة الإدارة العامة (أنظر شكل ١) وتأتى فى الصف الثانى . أنها الوسيلة التى عن طريقها يدخل التنبؤ فى العملية ، بمعنى أنها ليست غاية فى حد ذاتها : أنها وسيلة لنهاية لأن الإدارة هى فقط لإحدى الوظائف الست الأساسية فى أى عمل تجارى ، والتنبؤ نفسه يتطلب قراراً سابقاً a prior decision فيما يتعلق بالهدف الرئيسى وسياسة العمل العامة . والأكثر من ذلك ، فلا يمكن أن يكون التنبؤ فعالاً فى خطة ما ، إن لم يتيسر القدر الكبير من الدقة للفصلة التى تستخدم فى تحديد الهدف وهذا ينطبق أيضاً على التنظيم وعلى كل جزء فى أى منظمة . وينبى أن يوجد التنظيم فقط لتنفيذ بعض الأغراض المهيمة التى يتضمنها التنبؤ والخطة . وكل جزء من التنظيم يبنى أن يساهم مساهمة محددة ذات سلطة لذلك الفرض وإلا فلا داعى لوجوده .

من المهم أن نذكر هذا ، خصوصاً عند فحص منظمة أنشئت فلا .

فإذا ما أقيم مشروع فإن الوظائف تخلق له . بمعنى أن يضمن الأفراد مكاسب Secure emoluments ومراتب ranks ومزايا advantages أخرى عن طريق وجود هذا الجزء من التنظيم . على أن القوة الدافعة الكلية للمعدات المألوفة في العمل ، عند كل الأفراد والجماعات ، تضيف المجادلات من أجل الاحتفاظ بهذا الجزء انخراط من التنظيم القملى . وباختصار ، فبنفس النظر تماماً عن أهداف المشروع الذى يعتبر كياناً entity موجوداً ، فإن كل الحوافز الشخصية والجماعية Personal and group incentives أشياء خارجية ، توجه كلها للمحافظة على الحالة الراهنة Status quo .

ولا يمكننا أن نؤكد بشدة أيضاً ، أن هذه الحوافر قد لا يكون لها أهمية (على أى حال) تتلاءم مع أهداف التنظيم . بل إنها تؤدي إلى سلسلة متفصلة تماماً من البواعث Considerations إذا سارت مضادة لأهداف المشروع الحقيقية ، فينبى أن تحذف eliminated وتتغاضى عنها وإذا ما فعلنا ذلك نحتاج إلى اليقظة vigilance والشجاعة . وهذا هو السبب في وجود أقسام صغيرة little sections بشكل شائع عام في كل أنواع العمل types of undertaking الكثير في أعباء غير مجدية — وذلك بجمع إحصائيات متقطعة في حالة الإجابة على سؤال مثل مرة منذ خمس أو عشر سنوات ولم يكرر منذ تلك الفترة . والأسئلة الأولى التى يسألها كل مستشار Consultant لنفسه عند مواجهة أى عمل هى (ما الذى يسهم به هذا الجزء من العمل نحو الأهداف الرئيسية لهذا المشروع ؟) ، (هل هو ضرورى حقيقة ؟) .

التنسيق

إن توظيف أكثر من فرد واحد في هدف يشمل بالضرورة تقسيم العمل division of labour . فالمهدف من التنظيم هو أن نضمن أن هذا التقسيم يعمل يسر ، وأن في هذا توحيداً للجهد هناك Unity of effort أو بمعنى

آخر : التنسيق Co-ordination . وقد كتب موفى ورايلى عن التنسيق
قولا :

« إن هذا الاصطلاح يعبر عن مبادئ التنظيم برمتها ، لا أقل من ذلك .
وهذا يعنى أن ثمة مبادئ أخرى متضمنة فى هذا المبدأ التنسيق . والمبادئ
الأخرى ببساطة هى مبادئ يستطيع التنسيق أن يعمل خلالها ويصبح
فعالا »^(١) .

ولقد سَمَّيْن فايول التنسيق النص الرابع فى قائمته الخاصة بالواجبات
الإدارية Administrative Duties (قم بتنسيق العمليات والمجهود
Co-ordinate operations and efforts) وحق الآن فإن التنسيق يعتبر نشاط
ديناميكي dynamic activity ، عملية تشمل مبادئها الخاصة ، وسوف نناقش
ذلك فيما بعد . وهنا يجب أن نلاحظ أن ذلك هو الهدف الداخلى وهو أساس
كل تنظيم . والفرض من المشروع الذى يكون المنظمة أو جزء منها
وما تساهم به ، تعتبر أهداف خارجية external والفرض من التنظيم نفسه
هو التنسيق .

السلطة

AUTHORITY

تحقق كل من موفى ورايلى من المبدأ الذى يتحقق فى العملية عن طريق
السلطة أى السلطة الرسمية formal authority وقد يكرر فايول نفس
المبدأ مرتين فى الواجبات الإدارية الثلاثة عشرة والمبدأ الرابع — وهو « وحدة
الأمر Unity of Command » ولن ينسئ لنا وجود تنظيم على الإطلاق ،
ما لم يكن لدينا أفراد فى مراكز « يُطلب منهم عمل النيز » . ومصدر تلك

السلطة ليس على جانب من الأهمية في دراسة التنظيم . على أن السلطة هذه قد تكون قائمة على إتفاق الأفراد Conferred by agreement الذين مارس عليهم كما في دولة ديمقراطية democratic state . وقد تكون هذه السلطة مكتسبة acquired لأن هؤلاء الأفراد الذين قبلوا سلطان ممارستها عليهم قد قبلوا عقد عمل Contract of employment ، كما في مشروعات العمل التجارى في مجتمع رأسمالى capitalist society وقد تكون السلطة تلائم الملكية ، كما في مؤسسات الرق ومن الطريف أن تلاحظ أن هتلر الذى مارس سلطته الدكتاتورية المطلقة absolute dictatorship ، التى تميزت بجهازها الأكثر فعالية بجعل الأشياء كريمة لأنباء الوطن الذين لا يوافقونه ، أكثر من أى فرد آخر في تاريخ المسيحية ، لولا ، أنه من آن لآخر كان يسمى للشعب الألمانى في كل الأحوال لإعادة تثبيت سلطته وامتدادها reaffirmation and extension of his authority .

وصحيح أن درجة ممارسة السلطة وعلى الأخص قدر الإشارة ، المطلوب قبل اتخاذ أى عمل ، قد يؤثر على السرعة speed ، التى قد تسير بها أى منظمة إنسانية وقد تؤثر في فشل تخصيص السلطة الضرورية to allocate the necessary authority في أحد المستويات levels الأساسية أو في نواحى وظيفية حيوية ، كفىل أن يسبب ضرر في سير التنظيم ، ولا علاقة لذلك بالفلسفة السياسية التى تقوم عليها السلطة . وهذا مثال بسيط واضح بين الجهل بمبادئ التنظيم وما يتمخض عنه من إدارة سيئة . فطالبنا كان في إمكاننا توفير تفويض صحيح للسلطة من إدارة سليمة Correct delegation of authority لا يجعلها العمل القانونى سواء ما كان منها تقليدياً ، أو مكتوباً ، في الوحدة المختصة ، تكون دراسة التنظيم نظرية حين تنشأ .

يجب أن تتطابق السلطة والمسئولية

AUTHORITY AND RESPONSIBILITY
MUST CORRESPOND

يلحق ف. و. تايلور F.W. Taylor بمبدأ السلطة الذى مهد له —
والذى أشار إليه — ضرورة فكرة السلطة أن تتطابق السلطة والمسئولية. وأى
فرد أو جماعة أفراد متعدد سلطاتهم ولا نمحله أو نمحلهم السلطة ، فإنهم سوف
يمارسون تلك السلطة بفاعلية أقل decreasing effectiveness . وهذا أصل
الحديث القديم أن « القوة تُفسد » "Power Corrupts" ، أنها « كعب اخيلوس »
الذى يرمز إلى الأوتوقراطية autocracy بجميع أشكالها . ولكى نمحل جماعة
أو فرد مسئولية الأنشطة من أى نوع ، دون أن نقوم بتحديد السلطة الضرورية
لهم Without assigning to him or them the necessary authority
ليتم عملها أولا ، فإن ذلك يبدو واضحا غير مرض وجائر inequitable ومن
الأهمية المظلمة أن نجعل العمل يسير بيسر smooth فى كل مستويات السلطة
والمسئولية levels authority and responsibility ، التى يلزم تعادلهما بحيث
لا يأخذ شكلا خاطئا .

العملية التدريجية

تحقق السلطة فى العمل مع ما سماها موني ورايلى « بالعملية التدريجية »
"Scalar process" ، مثل « سلطة التنسيق العليا coordinating supreme
authority التى يجب أن تتخذ شكلا ما فى كل عملية تنظيم » ، وهكذا
« قبل المثل يجب أن يكون عندنا نفس فكرة ومفهوم التنظيم ، لذا يجب وجود عملية
رسمية الشخصية التى تتفاعل من خلالها سلطة التنسيق هذه من أعلى قمة جميع أجزاء
أبناء إطار التنظيم ^(١) from the top throughout the entire structure
of the organised body

ويطلق موني ورايلي على ذلك « أن شكل التنظيم هذا هو ما يسمى أحيانا تدريجى » ويدرج فايول مبدأ هذا التاسع — تحت عنوان التدرج "the Hierarchy". ولا داعى أن نطلق على هذه المتطلبات الواضحة ، إلا أنه يجب أن نختاط بعين الحذر ضد الفرض الشائع بأن ضرورة ساسلة السلطة للتدرجة Scalar chain of authority ، تتضمن أن كل عمل يجب أن يمر بصوبة خلال كل روابط هذه السلسلة ، سواء كانت علوية upwards أو سفلية downwards . ويشترط وبعد ثقة وولاء سليم proper confidence and loyalty بين الرؤساء والمرؤسين Superior and Subordinates ، على أن يهتم كلا الجانبين بإخبار الجانب الآخر بالأمور التي تهتمهم . وعلى هذا ، فإن « العملية التدرجية لا تنفى » وجود فواصل صغيرة أنها تهتم بالسلطة ، بشرط أن يعترف بها . ولا توجد محاولة التهرب أو إحلال بدليها Supersede وهناك مجال متسع لجذب العمل الساذج في أمور العمل ، الذى يخطو خطوة إلى الأمام في وقت ما ويصمد السلم طالبا ثم يهبط إلى الأرض في وقت آخر لا يوجد أى عائق مباشر يجمع هذا العمل من الوصول إلى أرض منبسطة .

والملاج الناتج لهذا النوع من المهارات هو الازدراء الساخر . في أحد المختصرات التهكية العسكرية المسمى بـ « مرشد الضابط الشاب إلى المعرفة The Young Officer's guide to knowledge » « للصاغ المعجوز » ، به نصيحة حكيمة « إن أحدا لن يبارك بالسؤال عن أسباب الكتابة ، إلا إذا ساور هذا الشخص هواجس بأنك لا تحبها » وفي الحقيقة هذا ما حدث على أى حال في حالة الحرب الأخيرة ، قد عمل فيها الجهاز المسكرى بقيادة حكيمية . وكانت الإتصالات المناسبة Official channel ، والإتصالات الرسمية proper channels قد تمودتا تأكيد وتسجيل الاتفاق عن طريق وسائل التواصل الودى السريع جدا . وإذا حدث أن قام أحد الضباط باستخدام هذه الإتصالات قبل التوصل إلى تلك النقطة ، فإن ذلك يعتبر حقيقة كاعتراف بالقتل ، اعتراف أن الترتيبات التنظيمية بنقصها تدعيم الروابط الشخصية personal relations

وأنه صحيح كما أنه سليم، وجوب وجود سلسلة تدرجية شكلية في كل تنظيم، كما يجب تماماً وجود نظام صرف للمنازل الجيدة البناء . وليس من الضروري أن نستخدم التواصل الشكلي بنوع خاص ، أو نستخدمه أساساً كوسائل فقط للتواصل means of Communication ، كما أنه ليس ضرورياً أن يشغل الإنسان بعملية الصرف .

تمييز الوظائف وترابطها

DISTINGUISHING AND CORRELATING FUNCTIONS

تميز عملية التدرج بين مستويات مختلفة وبين درجات السلطة Gradations of authority . وتفوض السلطة جزءاً منها للسلطات الأخرى . ولكن يوجد في النهاية دائماً ربط أخير في السلسلة ، حيث لا نجد للسلطة تفويضاً ، بل نجد مسئولية تحمل أعباء وظائف معينة . أمامبدأ الوظيفة Functionalism الذى يستخدمه كل من موني ورايلى بهذا المعنى الخاص للتعبير عن الفرق بين أنواع الواجبات المختلفة التى تتناقض مع مستويات السلطة المختلفة . ويسير دائماً تقسيم الأنشطة بالنظمة في هذين المعنيين للتضادين ، إحداهما يمثل خطأ عمودية vertical تشير إلى أنواع متباينة من النشاط ، والأخرى تمثل خطأ أفقية horizontal تشير إلى مستويات السلطة . ومن الحال تحديد أى نشاط بدقة في أى منظمة ، إن لم نرس هذين المعنيين ، كما يكون من الحال تحديد نقطة على خريطة أو خريطة تنظيم إلا فى ضوء خطوط الطول والعرض للتوازي على الخريطة .

والناتية والهدف من التنسيق الشكلي formal Coordination بداخل أى عمل تجارى ، هو ببساطة عملية تداخل الوظائف وتفصيل الأنشطة الضرورية لأغراضها . و « العملية التدرجية » ليست غاية في ذاتها . إنها تنفى ببساطة وسيلة لغاية نهائية لتنظيم Ultimate end of organisation التى تنفى تحديد وتداخل الأنشطة الوظيفية ، وكما لاحظنا آنفاً أنه إذا اشترك أكثر من

فرد في عمل جماعي joint undertaking ، فلا بد من وجود تقسيم للعمل . هذه العبارة نفسها استخدمها فايول كبداً أول لتعبير عن نفس الحقيقة التي أكدها مونى ورايلي . وعلى هذا ، فإن السلطة التي تنتقل من خلال العملية التدريجية إلى التأثير الوظيفي functional effect — تحديد وتداخل الأنشطة .

التخصص

SPECIALISATION

بضيف ف. و. تايلور F.W. Taylor مرة أخرى مبدأ مساعد هام مع مبدأ التفريق الوظيفي functional differentiation — ألا وهو مبدأ التخصص . فيقول « ينبغي أن يكون عمل كل فرد محدوداً بقدر المستطاع لأداء الوظيفة الواحدة الموجهة » . ويحدث تلف أكثر واحتكاك في التنظيمات الإنسانية عن طريق الفصل في مراعاة هذا المبدأ ، وهناك الكسب الكثير عند مراعاة تطبيق المبدأ عنه في أى اتجاه بعيد آخر . بمعنى أن العبارة التالية تنطق بالحكمة « كل اسكافي يعمل بقالبه » .

وإذا لم نأخذ بهذا المبدأ ، ظهر لنا الحماقة . فهناك إغراء مطرد لتوسيع دائرة المسئولية لكي يضيف ذلك إلى إحساس الفرد بالأهمية الذاتية Sense of Self-importance . وهناك بالمثل اتجاه للمقاومة — مثل الكلب العنيد — بسبب اختفاء وظائف سابقة كانت تؤدي بروح يسودها القناعة بالجهل . وقد نستطيع أن نحسن تلك الوظائف بمبدأ التخصص . قال السلاح الطبي الملكي عن فلورنس نيتنجيل Florence Nightingale ، حينما أشارت أنه يجب وجود التخصص في التمريض ، ويجب أن يعهد إلى نساء يقمن بهذا الضمار . ويبدو التفسير الآن عادى . وقد عبرت هذه السيدة عن رأيها في استفادة . وعلى أى حال ، فإن التخصص هو سبيل تقدم التنظيمات الانسانية

Specialisation is the way of progress in human organisation

وهو يضارع في الأهمية الإطار الذهني في مبدأ التقنين في المحيط المادي الذي تزداد أهميته في علاقته بالتخطيط . والتخصص يساعد الإنسان أن يفكر في موضوع واحد ، أو في عدة موضوعات مترابطة بمجهود عقلي بسيط ، ويتبع ذلك تقويته والتوصل إلى معرفة الوظيفة . وإذا امتنع الإنسان أن يعرف « الكثير عن القليل » فإننا نمزى ذلك إلى القيادة الخاطئة وإلى عيوب في تربية القائد الأساسية .

وهذا الاعتبار يسوقنا مباشرة إلى خط آخر من المجال المنطقي . فالمعملية التدريجية لها مبدأها الخاص — العملية والنتيجة process and effect . والمبدأ هو القيادة والعملية هي التفويض Delegation والنتيجة هي التعريف الوظيفي Functional definition .

القيادة

LEADERSHIP

يلاحظ موني وريلى أن « القيادة تمثل السلطة » ، ويجب أن يكون لها السلطة الضرورية لتمارس القيادة نشاطها ^(١) . وهناك بعض التنظيمات حيث تمارس سلطة التنسيق العليا قيادتها . وقد توجد بعض حالات في الامبراطوريات الأوتوقراطية القديمة ، وقد لا تزال توجد عند ذوى الأعمال التجارية الخاصة . ولكننا لا نستطيع أن نبرمج عموم صدق ذلك في التنظيمات الحديثة . وغالباً ، فإن سلطة التنسيق العليا هي التي تقوم بالتميين والترشيح وتعيين القادة . وعلى ذلك فإن « القيادة تصبح الشكل الذي تفرضه حيث تدخل في العملية » ^(٢) .

وحيث تأخذ — مثلاً — سلطة التنسيق العليا شكلاً جماعياً ، فهي ان نستطيع السير . على أن القيادة نشاط نفسى psychological activity إلى حد كبير .

إنها مسألة الشخصية والقُدوة . لاحظ قائد عام من قوات جيش الولايات المتحدة « أن القائد يجب أن يكون كل شيء يرغب أن يرى مرءوسيه عليه . فالأفراد يفكرون بنفس طريقة تفكير القادة — والأفراد غالباً يستبدون فكرة خطأ القادة » . ولا يستطيع المجلس أو اللجنة عن طريق التعريف definition أن تمارس هذا النوع من الإلهام الشخصي . ويمكن أن تشعر بحماس enthusiasm نمواً أحد الأفراد ، وهذا يأتي بعد عدم إمكان المرور بخبرة جماعة الأفراد في جميع الأحوال في وقت واحد .

والفشل في التعرف على هذه الحدود في أشكال السلطة الجماعية وفي تبهيز القيادة الثانوية هو خطأ عام يوجد في الدول الديمقراطية . ويدلنا تاريخ إنجلترا أن القيادة في السلم لم تعمل على أساس سليم ، إلا حينما قسم الجيش إلى عشرين منطقة أو أكثر من المناطق العسكرية ، وحينما أعيد تنظيم هذه المناطق إلى سبع قيادات ، فإن قيادة الضباط المظالم كانت ضخمة تماماً لإمداد القيادة التي لم تكن تتوقع ذلك من هيئة البعش . وتقسيم إدارة مكتب البريد الحديث إلى مراكز منذ وقت حديث ، مثال لتقسيم القيادة . وقد جندت أحد التقارير تعيين مديري مناطق الإنتاج regional director of production . وأصبح من الواضح أنه بدون هذا الشرط للقيادة الإدارية executive leadership ، فإن مجلس الإدارة الإقليمي لم ولن يستطيع العمل . وحث أن مجالس الإدارة لا تستطيع تهيه القيادة الضرورية ، فالادارات المركزية في هوايت هول White Hall بلندن تبعث كثيراً ، بل الأكثر من ذلك — تحدث منافسات مع إدارات تسهيل الإنتاج productive facilities .

ومن العارفة أن نلاحظ أنه على الرغم من تركيز السلطة Concentration of autho. الواسعة في ألمانيا العازية ، فإن ذلك لم يمنع توجيه الاهتمام للقيادة في الجيش الألماني الجديد ، وقد فرق وليم شيرر W. Shirer في أحد مذكراته الشخصية بوضوح بين القواد الفرنسيين والألمان عام ١٩٤٠ . فقال إن القواد

الفرنسيين « رجال أكثر تحضراً وتفكيراً على الرغم من هزاة أجسامهم ،
والآخرون على طرف النقيض تماماً . وقليل جداً من هؤلاء القادة تتراوح أعمارهم
بين الأربعين عاماً أو أقل ، ولكن الغالبية منهم في سن الأربعين والقليل منهم
يبلغ من الخمسين عاماً ولم يميزوا الشباب بالإقدام والجرأة والإبتكار initiative
والتصور والبسالة البدنية فالجنرال ريشنيو General von Reichnau قائد
عام جيش بولندا كان أول من عبر نهر الفوستولا وسبحه كله »^(١) .

وقد تغيرت العلاقات بين الضباط والجنود بنفس النمط . ففي باريس
قد استدعيت مقدم برأس اثنى عشر جندياً (غزراً) إلى تناول غداء معاً معه
في أحد المطاعم الصغيرة بعيداً عن ميدان الأوبرا . ولما انتهوا من تناول الغداء
قام هذا العميد برسم خطة مثل الأب الروم لأبنائه الجنود ورسم برنامجاً
لزيرة مناظر باريس . وإحترام هؤلاء الجنود للمقدم من الصعب المبالغة فيه .
والتقدير كان لشخصه لا لرتبته^(٢) .

والمعادلة الشخصية هذه في القيادة يؤكد أهمية مبدئين مساعدين .

أولهما : « الروح الأسبور » « الروح العالية » "fair play" على القائد
أن يكون دقيق الإحساس بالنسبة لجميع الحقوق ويتخذ إجراءات لتحقيق هذه
الحقوق لكل فرد يساهم في مشروع . وكنتيجة طبيعية ، ينبغي على القادة أن
يعاملوا بعضهم « بروح أسبور » كما يلاحظ موني ورايل « من الأخطاء التي
تنتج عند نمو أي تنظيم صناعي هو البضال والتهافت على القوة lust for power
التي تظهر بين القادة أنفسهم ويترب على ذلك قد نظام دقيق وضياح مطامع
المديرين الثانويين الذين يعملون لصالح الجماعة . وحيث تظهر تلك الأشياء ،
فلن يعاني الرؤساء وحدهم ولكن يتهدد للنظمة بالتفكك disintegration .
والمبدأ الثاني : هو قبول تحمل القائد لمسئولته ، مسئولية أعمال الرئيس

Berlin Diary, p. 343.

Ibid., p. 346.

(١)

(٢)

للمرءوسين وهى مسئولية مطلقة . وهذا لا يعنى أن هذا المرءوس لا يخطئ أبداً ، وأن الرئيس لا يبنى أن يتنافس مع الرؤساء الآخرين ك مخلوقات آدمية فى حدود العمل والفضائل . وهذا لا يعنى أن الرئيس لا يبنى أن يسمح للمرءوس أن يتفقد ويماقب إلا بنفسه ، لأن كل عمل يتفخذه المرءوس يجب أن يكون فى محيط سلطة الرئيس . وبهذا التقدير الكامل والتمسك بذلك للبدأ من جهة الرئيس بأمل توقع ولاء وثقة Confidence من يعملون معه .

التفويض

DELEGATION

تتحقق القيادة فى العمل عن طريق التفويض ، وبمعرفة قبول عن نفس الفكرة فى واجبه الإدارى الثامن « شجع الرغبة للمسئولية » وبانعدام التفويض لا يمكن أن تعمل منظمة بفاعلية . إلا أن حاجتنا للشجاعة لتفويض سلطة سامية ومعرفة كيفية أداءها ، هى أحد أسباب الفشل العام فى التنظيم . إنها مشكلة عميقة الجذور منذ قدم التاريخ . « فحينما زار Jethro موسى الذى كان تهزه هذه المشكلة والتي قصصت ظهور الكثيرين من رجال الأعمال الحديثين » . وكان موسى حكيماً للغاية فى أن يأخذ بنصيحة حماء — أما موسى :

« فاختار رجالاً أكفاء خارج إسرائيل ونصبهم رؤساء على الناس وحكاماً على المئات والخمسينات والعشرات وكانوا يحكمون طوال السنة . . أما الحالات التى كانت تتمتع أمامهم ، فكانوا يلجأون إلى موسى ليحلها ، ولكن الأمور الصغيرة كما يحكمون فيها أنفسهم ^(١) .

وبعد إنصرام ألفا سنة ، أضحت هذه المشكلة تتجدد عندما استهوت تايلور فى نظريته التى سماها بمبدأ « بالحالات الخاصة » The exception

• principle

كتب كل من موفى ورايلى قائلين « من مآسى خبرات رجال الأعمال الأكفأ المؤسفة ، أن هناك على الرغم من مقدرتهم الشخصية فى القيام بأداء أعمالهم ، فإنهم يتحطمون أخيراً ويسقطون تحت الأعباء للتراكمه accumulated duties . وهم لا يتعلمون الطريق السوى لتفويض السلطة . وسواء كانت هذه الحالة ترجع إلى الأنانية التى تنعكس فى إنعدام الثقة distrust النسبة بمقدرة الآخرين ، وإلى التدريب الذى يضيق أفقه ، وبهذا فإن ذلك يقوض مقدرة الإدراك فى الأعمال الكبيرة ، وتكون النتيجة دائماً واحدة . وفى مثل هذه الظروف فإن النمو عن طرأى التفويض يتعمق تماماً بشخصية القيادة ^(١) .

وقد أعطانا السير إيان هاملتون Hamilton مثالا واضحا من خبراته الشخصية موضعاً كيف يخلق العمل فشل التفويض .

« فى عام ١٨٩٦ كنت وكيلاً عاماً فى سيمال Simal بالهند ، وحينئذ ، على الرغم من أن مجال العمل كان شاقاً وفى نفس الوقت كان مريضاً . فبعد عمل يوم متعب كامل ، كنت متعباً أن أرجع إلى منزلى للعشاء فأرى كوماً من الملفات وكأنها تراود عقل . وكان المدير العام رئيسى ذكياً مولعاً بالعمل الكثير وكنا حينئذ نناقش ونساقى ونسكد سوياً فى بحث هذه الملفات ، كنت حديث السن وقد نصح الأطباء المدير العام بالسفر لأوروبا . وفى سن الثالثة والأربعين عادت إليه الصحة وأصبح يقوم بمهام أعماله الرئيسية فى الهند . ول سوء الحظ فإن الحكومة كانت آنذاك فى حالة أزمة شديدة ، فلم تبدأ فى تعيين موظف فى المكان الذى شغره زميلى السير جورج هوايت ، فكلفتنى الحكومة بمضاعفة الجهد والقيام بعمل مضاعف . وخفق قلبى يأساً ، ولم يبق أمامى إلا القيام بالمحاولة : وآتى اليوم الذى سأقوم بهذه المهام بصفة مدير عام بدلاً من المدير السابق الذى إنتهت خدمته وبدأت خدمتى . ومعها بدأ نصيبى فى العمل

فكانت الفكرة تراودنى فى أن أعمل واجباً لمدة اثنتى عشرة ساعة يومياً . ولكن تلك الأحلام اختفت بأثر سحرى : ولم يعد فى إستطاعتى إلا أن أعمل ست ساعات يومياً . كيف حدث ذلك ؟ لأنه كان إذا جاءتنى أى مشكلة من أى إدارة وكان من عادتى قديماً أن أجد نفسى مضطراً إلى خصها ثم أقوم بشرحها موضعاً رأى فيها ومقتماً للمدير العام بذلك حتى يقبل هذا الرأى وكان مديرى رجلاً ذو ضمير *Consientious* ، كان إذا اختلف معى فى رأى أوضح أسباب خلافه فى استفاضة . وإذا حدث أن إنفق معى مال نحوى فى الرأى « فكان يقوم بنسجيل هذا الرأى » وأما الآن فحين أصبحت مديراً عاماً الأمر الذى آل إلى أخيراً كنت قد تنوعت دراسة الحالات كما سبق لى أن فعلت وهناك ينتهى على إذا فعلت ذلك لأننى وبحكم على ومركزى لم يكن لى أن أفقع المردوسين لأن وجود رئيس يرأسنى قد إنتهى ، وكانت مهمتى إصدار الأوامر ، وهى مسألة بسيطة : هى أن أنطق بكلمة نم أولاً . « وانسمت ذاكرتى بالحكمة والوضوح . فالمعروف أنه كلما تدرج الفرد فى سلم الوظائف فسيجد أن أعباء العمل تمل على شرط أن يتوفر أولاً : وجود شجاعة ، ثانياً : وأن يتوفر لديه بعض الثقة . ثالثاً : وأن تكون وظيفة الفرد منظمة وبحيث لا تزيد إتصالاته بأكثر من ثلاث أو أربع رؤساء مسئولين . ويرجع الخطأ إلى الموظفين إذا زعموا أن أعباء العمل تثقل كاهلهم »^(١) .

مجال الرقابة

THE SPAN OF CONTROL

واستشهدنا بهذا العنوان يؤكد أهمية مبدأ يتملق بتفويض السلطة التى تكاملت على يد جرايكونز Graicunas رياضياً . ولايستطيع أى رئيس أن يشرف Supervise على عمل مباشرة أكثر من خمس أو ست مردوسين

يقومون بعمل وتتصل أعمالهم بعضها ببعض إتصالاً وثيقاً . والسبب في ذلك بسيط . لأن ما يشرف عليه الرئيس ليس الأفراد فقط ولكن العلاقات ، والترابط المتبادل هو الذى يربط بين بعضهم البعض . فبينما يكون تزايد الأفراد بمتوالية حسابية ، بالإضافة إلى عدد المروسين الجدد ، تكون زيادة العلاقات والترابط ، حيثئذ ، بمتوالية هندسية . وإذا أضاف أحد الرؤساء ستة إلى خمسة من المروسين الثبتين فإنه لن يزيد بذلك حصته من تفويض السلطة بنسبة ٢٠ ٪ ولكنه يزيد بها في الحقيقة ١٠٠ ٪ علاوة على عدد العلاقات التى يأخذها في الحسبان لأن ذلك حقيقة قائمة على الحدود التى يفرضها مجال الإهتمام الانسانى . وهذا المبدأ يسمى بمجال الرقابة^(١) .

تحديد الواجبات

DEFINITION OF DUTIES

تظهر نتيجة التفويض في التحديد الوظيفى الذى عبر عنه فايول في واجبه الإدارى السابع « حدد الواجبات بجلاء define duties clearly » على أنه يجب ألا نصر على أهمية الدقة precision في هذا الموضوع . ولكن تأثير النموض في التنظيم على الروح المعنوى morale لا يمكن تقديرها تماماً .

وإليك ما أشار إليه مونى ورايلى مرة أخرى :

« كثيرًا ما يقال بشأن المؤسسات التجارية أن التنظيمات كلها تتصل بالسياسة هذه الظروف إن وجدت فإنها ترجع إلى عدم الاهتمام من جانب الإدارة بضروريات التنظيم الشكلى وتطبيق المبادئ والإدارة الغير واعية بتحديد الوظائف الغير رئيسية تتأكد فعلاً من اضطراب عملها .

V. "Relation ship in Organisation," by U. A. Graicunas in^(١)
Papers in the Science of Administration.

ونوع الإدارة المضاد لذلك الذي يُعتبر أهمية في الدقة في تحديد كل وظيفة وعمل وعلاقته مع الأعمال والوظائف أمر في غاية الأهمية . وقد يبدو أحياناً أن هذا النوع من الإدارة يبدو شكلياً لفانية ، ونملل هذه النتائج بكل الخبرات القضائية ^(١) .

الوظائف التشريعية والإدارية والقضائية

LEGISLATIVE, EXECUTIVE
AND JUDICIAL FUNCTIONS

وتنقل السلطة خلال العملية التدريجية حتى تصل إلى تعيين الوظائف. وترابطها Assignment and Correlation of Functions . وبينما تصبح وظائف معينة غير محدودة التنوع ، تعتمد على تمديد الإجراءات الضرورية لبليخ هدفاً . وليس هناك واجباً أو وظيفة أو عملاً مهما كان نوعه لا يندمج حتماً تحت أنواع ثلاث عريضة . وتلك الأنواع الثلاثة متداخلة كبداً ، هو كعملية وكنتيجة . وتهتم هذه الأشياء خصوصاً بأحد ثلاثة أشياء ، وهو تحديد شيء مزيج عمله ، ثم تنفيذ هذا العمل وتقرير أشياء تنشأ عند القيام بالعمل طبقاً للقواعد والأعمال المحددة من قبل . وهذه الأنواع الثلاثة من الأنشطة تكون إما جبرية determinative ، تطبيقية applicative تفسيرية interpretative أو تشريعية وإدارية وقضائية إذا استخدمنا للمصطلحات الشائعة في كتابة الحكومة .

وقد يحدث باستمرار أن بعض أشياء من هذه الوظائف الثلاث تكون موجودة في نفس العمل . ولكن « الحقيقة أن الوظائف قد لا تنفصل segregated عن التنظيم ، وهذا لا يعني أن ذلك يحطم ذاتيتها Identity .

كوظائف»^(١). ومهمة القائم بالتنظيم هو أن يحفظ تكامل جميع الوظائف وتربطها Secure the integrated correlation of all functions ، ولكي يقوم بهذا يجب أن يعرف أن هذه الفروق الرئيسية الثلاثة إنما توجد في عملية التنظيم بوجه عام . ويجب أن يعترف عليهم كما تظهر في كل عمل وأن يحملهم الأساس للترابط .

وهذا هو ما قام به تايلور فيما سماه نظام ملاحظة المال الوظيفية ، النظام الذي بُنى على الفرق بين التخطيط والأداء ، وهما كلمتان بديلتان لكلمة « الجبرية » determinative ، « والإدارية » executive ، وما وظيفة إدارة التخطيط إلا القيام بترتيب الأفراد وعمل بطاقات التعليمات والتكاليف وتسجيل الأوقات . وفي إدارة تنفيذ أداء العمل يوجد رئيس الجماعة gang boss ورئيس سرعة العمل speed boss ورئيس الإصلاح the repair boss ثم المفتش . ووجود ملاحظ المال الثامن في الإدارة مهم لأنه هو المسئول والنظم disciplinarian عن بحث الشكاوى grievances وحل الخلافات . وعلى ذلك فإنه يمثل الوظيفة القضائية .

و يوجد عند فايول مبدأ مشابه لهذا . فإن واجبه الإداري الخامس يقول « يجب اتخاذ القرارات الواضحة البغلية المخلدة » — مبدأ الجبرية . والواجب الإداري الأول عنده هو واجب « إداري » executive — « لاحظ أن خطة العمليات تنفذ كاملة » ومبدأ فايول الثاني والعاشر الإداريان يقولان أفرض « العقوبات على الأخطاء وفرق القوانين » — مبدأ تفسيري .

الفشل في فصل السلطة القضائية

من للملاحظ أن هذا المبدأ الأخير أقل تحديداً لكتاب المملين . وذلك مجرد انعكاس للعمل الجارى في الصناعة ، بل حقيقة في الادارة العامة ، حيث لا يمكننا التفريق بين الوظيفة القضائية والتنفيذية إلا نادراً .

و يملق على هذا موفى ورايلى بقولهما :

« إن مديرى الأعمال business executives على وشك أن يتناقضوا اليوم مع القضاء الحاكمين قديماً . ودون الاشارة إلى ارتكاب أخطار ، فإن هذه الأعمال يمكن تقسيمها كما قال بونتيس Pontius إلى المبادأة والحكم ثم تنفيذ الأحكام » (١) .

أما بخصوص مستخدم الصناعة ، فهو في تناقض واضح في حقوقه واميازاته لو نظرنا إليه كواطن في مجتمع ديمقراطى ، وكعضو في كنيسة . أو كجندى وقت الحرب . ومواطن الدولة يواجه أولاً الوسيلة والتشريع وتحديد القواعد ثم يواجه ثانياً ، الادارى أو المدير أو الوظائف المدنية التى يقوم الأفراد بتنفيذها وثالثاً ، يواجه هيئة مستقلة تماماً ويقوم بتفسيرها وبفصل النزاع . وفى القدرتين الأخيرتين يجد المدير الأفراد يقومون بالتنفيذ والحكم . ولكن صور الاجراءات هى التى تقوم بالفصل بين الوظيفتين بشكل واضح . ويختار الأعضاء للهيئات الدينية والمجالس العسكرية من بين الاداريين . وحينما يقوم هؤلاء الأعضاء بوظائفهم فإنهم يصيرون مجرد موظفين قضاء ، ويمكننا التعرف عليهم بالمسمى الرسمى .

ومن الممكن أن يكون تخلف المنظمة الحديثة الصناعية في فصل الوظيفة القضائية يمكن في جنود عدم توافق الكثير في هذا النظام ، على الرغم من .

أن السبب لا يمكن التعرف عليه ، وأن سبب الشكوى يُمكن أن يُعبر عنه بموامل أخرى . والحقيقة أن تجارب واسعة النطاق في هذا الشأن ، شيء مرغوب فيه ، مثلما يحدث في محاكم الاستئناف التي يرأسها رئيس غير متعيز . والروور في خبرة كهذه التجارب لا يعطى أى رأى من شأنه أن يضعف النظام .

وقد لاحظنا أن هذا الفصل قد عالج مبادئ التنظيم والتنسيق التسعة التي وضعها كل من موفى ورايلى ، وقد أشرنا إليها في شكل (٢) بما يقابلها من مبادئ عند فايول وإضافات تايلور وآخرون غيرهم .

الْبَصِيْلُ الْجَامِعُ

طرق التنظيم والتنسيق

حيثما نضع أمامنا مبادئ التنظيم والتنسيق ، فإن ذلك يجرنا مباشرة إلى الطرق الخاصة بتطبيق مثل هذه المبادئ في العمل .

تمييز ومفاضلة الوظائف الإدارية

DIFFERENTIATION OF EXECUTIVE FUNCTIONS

إن المجموعة الأولى من الطرق التي تستدعي التحليل ، هي المجموعة المستخدمة في التمييز الوظيفي — بمعنى تقسيم الأنشطة طبقاً لأنواعها . ويتضمن مثل هذا التمييز : التمييز الوظيفي ، وهو التقسيم العريض الذي ينقسم إلى ثلاث فئات رئيسية : العبرة والتطبيقية ثم التصيرية ، أو التشريعية والإدارية والقضائية إذا أجزنا استخدام اصطلاح علم السياسة . ولكن عناصر هذه الوظائف الثلاث الرئيسية ، كما بينا ، تظهر غالباً في نفس العمل . وبينما نجد أهمية التعرف على هذه الوظائف لتضمن ترابط العلاقات ، فمن المهم جداً وجود مجموعات الأنشطة المخصصة للأفراد مصممة وموضحة تماماً ، وإلا فإن التداخل والاضطراب وازدواج العمل duplicating of work لا يمكن تجنبه ، ويصبح من المتعذر توفير التوافق بين كل من السلطة والمسئولية .

فالغالبية العظمى من الأعمال الموجودة في معظم أشكال التنظيم تنتمي للمجموعة التطبيقية أو المجموعة الإدارية . ونتيجة لذلك ففي عبارات الإدارة ، وإنجاز العمل ، يمكن التعبير عنها بشكل عادي . ويتبع عن ذلك أن عملية التعريف process of definition تتركب من التعرف على حدود كل مركز position وكل مجموعة من الأنشطة .

وتوجد ثلاثة طرق عريضة لتعيين تلك الحدود في العمل ، وهي طريقة الوحدات ، ثانياً : طريقة التسلسل ، ثم الطريقة الذاتية . والطريقة الأخيرة التي تتكون من تحديد مسئولية كل مركز لجميع الأنشطة التي تخص موضوعاً معيناً أو ناحية من نواحي تعيين حدود هذا المركز بالإشارة إلى هذا الموضوع ، توصف عموماً بالطريقة « الوظيفية » functional لتنظيم . ولكن يبدو من المستحسن أن تحتفظ بالمعنى المريض في استخدام لفظ « وظيفة » و « وظيفي » تلك الثتان وضمهما كل من موني ورايلي . واصطلاح ذاتي Subjective يبدو لنا أكثر إيضاحاً وتفصيلاً وكذلك أكثر دقة . واصطلاح « وظيفي » له معنى فني في مجال الطب كما أن اصطلاح « ذاتي » يبنى إعتباره بديلاً متفيراً ، وله معنى فني في المنطق .

وطريقة الوحدات يمكن تحديدها بالرجوع إلى الفرد والأشياء أو المجالات . والطريقة الأولى يشيع وجودها بشكل ملحوظ في مجال الجيش ، حيث أن قائد كل مائة جندي في الجيش الروماني كان رئيساً . ويعتبر في أيامنا هذه قائد الأورطة (الجماعة) battalion يستمد قوته منها . ومثال للطريقة الثانية ، (التسلسل) توجد في البحرية . فساعد وكيل البحرية الذي يقود الأسطول أو العارة البحرية بالسفينة يأمر الرجال الموجودين عليها لإدارتها . وكثال مبادل التعريف بالأشياء أنه حينما ينقسم المصنع إلى أقسام والإدارات كل منها يقوم بانتاج مجموعة معينة من المنتجات . ولكن التعريف بالإشارة إلى المجال يعتبر أمراً شائعاً . فساعد مدير المبيعات Assistant Sales Manager يُعهد إليه عمل في شمال شرق إنجلترا . ومستر براون هو المسئول عن الجراح الغربي وعن مجموعات الدور العلوى .

طريق الوحدات

THE UNITARY METHOD

قد تصبح طريقة الوحدات معقدة جداً . فإدارة المعاشات ، مثلاً ، مسئولة عن ملايين من حالات الأفراد ، وتنظيمها الأساسى يقوم على الأفراد . والشق الأول فى المسئولية نشأ بين تلك الحالات من حرب عام ١٩١٤ - ١٩١٨ وبين تلك الحالات التى نشأت من الحرب العالمية الثانية . وتنقسم المطالب بإدارة المعاشات إلى مطالب مدنية civilian claims أو مطالب خدمات Service claims ، وتنقسم بالتالى مطالب خدمات إلى حالات تكسفتها الإصابة للشخص المتقاعد نفسه ، لأنه هو للمطالب وبجانب تلك الحالات التى تنهى بالوفاة والتى كانت تثير مطالبة فئات متنوعة من الأشخاص الذين كانوا يعتمدون على الشخص التوفى إعمالاً كلياً . ومطالبته بالتعويض عن الإصابة injury claims ، هى للمطالبة بحق نتيجة وقوع أذى بالشخص ، وتكثر تلك الحالات فى القوات الجوية وقوات الجيش والأسطول ، وتلك حالات يتبادلها المختصون بانفصال عن المطالب الأخرى . كما يجب أن تقسم للمطالب بالقوات الجوية والبرية إلى أقسام مرتبة ترتيباً أبجدياً .

وتظهر مشكلة تناول بحث أعداد كبيرة من حالات فردية فى برامج أعمال الحكومة مرة ومرة ، تلك حالات الأفراد القائمين بالخدمات الدفاعية ومن يعتمدون عليهم ، وكذلك حالات إختصاص التسجيل registration ، والتميين ration . وبذلك الحالات تكون عرضة لمراجعة خدمات الدفاع ، وفى مجالات أخرى كثيرة .

١ - نظام تقسيم الأفراد تقسيمياً أبجدياً dividing up individuals
aphabeticalley يعتبر نظاماً غير مرض إلى حد بعيد كوسيلة لتوزيع العمل
distributing work خصوصاً حينما تنقسم الجماعات التى تتناول هذا العمل

بسرعة كما في حالات وظائف الدفاع أثناء الحرب . كما أن توزيع الأسماء حسب الترتيب الأبجدي يعتبر توزيعاً غير ثابت دائماً . فإذا حدث توسع expansion فإن الأقسام التي تقوم على أساس أبجدي قد يصيبها التصدع باستمرار ، ومن المفضل هنا ضمان توازن ثابت للعمل بين الأقسام المختلفة وهكذا .

أن أبسط الحلول هو أن تقسم الأفراد تقسيماً عددياً numerically ، في إدارة المعاشات نجد أن العمل الواحد في الإدارة يضطر في الزيادة ، ويجب أن يقسم إلى عشرة أقسام ، ويختص لكل قسم كل الأرقام التي تنتهي بالصفر أى من الصفر إلى رقم تسعة . وقد جعل هذا العمل في الأقسام المختلفة توازناً وسط إلى درجة كبيرة الهيئة الإدارية . ولكن هناك إعتراض حقيق الجنود بين مواطني هذا البلد للتعرف على هذا عددياً . وحتى يمكن إقناع هؤلاء الموظفين للتغلب على هذا التحيز والإستشهاد بالأرقام إستشهاداً صحيحاً . وهذه الطريقة يجب أن تشمل وجود فكرة فهرس أبجدي منفصل ، وإشارة كاملة دائمة له للتعرف على أفراد المكتب المختصين بكل حالة .

وسيان ، فإن الترتيب العددي يتميز عن الترتيب الأبجدي للأسماء . وكأساس للتقسيم القرعى Sub-division والمعرفة لدرجة أنه يطبق في مجالات أكثر في كل من الحكومة والصناعة أكثر من العمل الجارى حالياً ، على الرغم من المساوىء المشار إليها . وبالإضافة إلى كل ذلك ، فإن الرقم يمكن طبعه على طبق عناوين — بطريقة بسيطة — يشمل العناوين التي يمكن استخدامها . في كافة الوثائق .

طريقة التسلسل

THE SERIAL METHOD

وتحدث ، بطبيعة الحال ، طريقة التسلسل على سبيل المثال حين يمر الإحتاج أو المنتجات خلال سلسلة من الإدارات range of departments ، وكل

لإدارة مهيأة لتنفيذ عملية خاصة أو عدة عمليات — مثل صهر المعادن ثم سبكها ثم عمليات ورشة الأثاث ، ثم عملية التجميع ، ثم قسم الطلاء وهكذا . ويمكن الاستفادة من هذه الطريقة إستفادة عظيمة إلى أبعد الحدود داخل المكاتب وللصانع ، وبذلك تصبح كل عملية نتيجة لذلك أولية elementary ، حتى يمكن تأديتها بسرعة بواسطة عامل لديه القليل من الذكاء والتدريب والمهارة . وكما بينا — مع ذلك — فعند مناقشتنا لمسألة التخطيط ، نجد أن هذا التسلسل serialisation للتصرف يخلق مشاكل أكثر مما يقوم بحلها . وحيث يكون الهدف والغاية هما أن نضبط العناصر الشبه آلية الرتبة في العمل الإنساني بقصد تشغيلها على الآلات كما يسير نظام العمل ، وحيث تكون فكرتنا الأساسية هي أن نكون قادرين على معاملة الكائنات البشرية كما لو كانت آلات تسير ، نجحف على طبيعة الآلة المستخدمة . وتلك عملية ليست إنسانية كما أنها غير اقتصادية uneconomic .

والنوع الثاني — طريقة التسلسل هو نوع متعدد فيه حدود نشاط ما بالرجوع إلى نوع معين من التجهيز . فجميع الكتاتين على الآلة الكتاتية يجهزون عملهم ، وكل المدافع تنظم في بطاريات وفرن عسكرية ، كما أن الخراط توضع في أماكنها الخاصة ، ولا يسلم دائماً مثل هذا الترتيب والتنظيم — فقط — من صور التسلسل ، ولكن في كل حالة من هذا النوع من التسلسل نجد أن التجهيز أمر مقصود لكي ينفجر عمليات مشابهة أو معلومة بأجراءات متنوعة . وتجمع العمليات بعد ذلك ، وهذا شيء ذو مزايا منها معرفة أنواع كثيرة من عمليات التجهيز . فتجمع المدافع تهدم سدود أو مواقع من أجل عمليات حربية مختلفة ، كما أن الخراط تجمع لتصنع أشكالاً معينة للآلات التي تستخدم في إنتاج نوع من الإنتاج المتنوع . أما الكتاتيون على الآلات الكتاتية يقومون بعمل أشكال مختلفة من التسجيلات بدلاً من النسخ بالقلم الحبر .

ويمكن ملاحظة ثلاث نقاط بالإشارة إلى طريقة التسلسل . فأينما وجدت العمليات الآلية الميكانيكية فإنه يصبح من المرغبات فيه أن تقوم بتنفيذ هذه العمليات على الآلات دون تقدير لثلاثة حق قدرها من حيث أنها آله : فالآلة ليس لها ذهنًا ، وأن من المستحيل أن نحول العمل يدويًا فهذا يتطلب قدرًا من الذكاء والحكم على الأشياء judgment إلى عمل آلي مباشرة . ويمكن قطعًا أن يحدث هذا بجراح حينما تهيم هذه العناصر داخل نظام العمل — بمعنى أنه حينما يكون الحكم والذكاء قد أدخلوا في التخطيط والإشراف لتصنيف المادة الخام ومعرفة مدى الزيادة وقصص إحتياجات الآلة وهكذا . وكان من الممكن تجنب الكثير أيضًا من الحوادث التي تحدث في العمليات الكتابية الآلية في هذا البلد إذا خصص نصف الوقت والمال والجهد المخصص لمكتب تجهيز البيع لإختيار أنواع التجهيزات المشابهة واستخدامها إستخدامًا حسنًا . فالذهب لمعرض بيع السيارات ودفع ثمن لهذا « الموديل » أو ذاك من السيارات بعد فحص دقيق لأنواع المختلفة ومحاولات القيادة الرتيبة ، لا يعنى كل ذلك تعلم المرء كيفية قيادة السيارات .

وحق لو كانت العمليات آلية ، فإن على الفرد أن يدير الآلة . وأنه كلما كانت الآلة أكثر دقة ، كلما كان العمل الإنسانى على هذه الآلة رتيبًا وعملاً . ومن الأهمية أن نتحقق من هذا وأن نبذل كل مجهود تريد الإهتمام بالعمل . هذا وليس دفع الأجور أو المكافآت أو صور أخرى من اللثيرات اللالية أقوى حجة لاستمرار مستويات الإنتاج . وحق في العمل الرتيب يمد العامل بمض اللذة إذا عرف العامل أو العاملة فكرة زملائه أو زملائها المشرين نحو هذا العمل . وقد استخدمت هذه الطريقة من سجلات الإنتاج records of output وهي طريقة ليست جامدة ولا لينة ويمكن أن تلمب دوراً نافعا جداً في مساعدة القيادة — حق ولو لم يوجد أى حافز مالى financial incentive .

وتأييد تخصيص رقابة على كل أنواع التجهيز ليس بالضرورة دفاعاً:

• المركزية الفيزيقية physical centralisation لكل آلة . وأنه من الأسهل بالنسبة للمشرف أن تكون كل آلة كاتبة وكل مخرطة في حجرة واحدة . ولكن من الممكن تماماً لكل مشرف متخصص على الكتابة بالآلة أو عمل الخراطة أن يمارس رقابة كافية على العاملين بتلك الآلات في اثني عشر مكاناً مختلفين ، حيث أن معرفة العامل أو العاملة المتخصصة هو فن العمل على الآلة الكاتبة أو آلة الخراطة ، وبذلك يمكن لكل مشرف أن يراعى من آن لآخر بصورة نظام سير العمل . وحينما يكون عمل الخراطة أو الكتابة جزءاً مكملًا لسلسلة العمليات الأخرى ، فإن ضياع الوقت وعدم التكامل يكون سببه تحريك العمل إلى بعض نقاط مركزية لأداء تلك العملية الخاصة بفوق في أهمية ميزة وضع العامل تحت الرقابة المباشرة للمشرف أو للشرقة المتخصصة . ولاننى بهذا أنه ينبغي أن نستأصل الإشراف الفنى المتخصص الرئيسى فذلك يعتبر ضرورياً بل وهاماً بالنسبة للكفاءة efficiency . إن الإشراف هو الذى يبنى أن ينتقل وليس العمل . وينبنى أن يسير مع أقصر خط ممكن .

ويمكن القول بصفة عامة حيث يمكن استخدام طريقة الوحدات والطريقة التسلسلية — أن سلطة ومسئولية الإدارى تنطى جميع أوجه الأنشطة التى تجري داخل دائرة الرقابة على الرغم من حجز موضوعات معينة للسلطة الأعلى تخصصاً . وحينما يحدث هذا ، فإن الهيئة الإدارية يكون لديها اهتمام بمثل تلك الموضوعات مهما كان الأثر الاعتبارى لمسئولية الإدارى . وأنه من المحتمل لدرجة كبيرة بالنسبة للإدارى أن يعامل الأفراد المرؤوسين Subordinate Personnel وأن يدبر للتخصص الأمر داخل دائرة رقبته كالتخصصين المسئولية مباشرة عن رئيسهم للتخصص الذى ليس من عمله الإهتمام بذلك .

الطريق الموضوعية الشخصية

THE SUBJECTIVAL METHOD

وأخيراً توجد الطريقة الموضوعية ، والتي تسمى غالباً بالطريقة الوظيفية لتمييز الأنشطة . وفي هذه الحالة يمكن تعيين حدود كل وظيفة بالإشارة إلى موضوع خاص أو ناحية من نواحي الإدارة أو مجموعة موضوعات متماثلة .

وفي أوجه معينة من الإدارة تكون درجة الحاجة شديدة للتدريب المهني لعدة أحقاب طويلة — كما في الهندسة والمحاسبة والقانون والطب ، فإن استخدام متخصصين فنيين يتمتعون بدرجة عالية من السلطة ، يعتبر عملاً عادياً في مجال الصناعة منذ وقت طويل . ولكن مشكلة تكامل سلطة integrating the authority هؤلاء الفنيين المتخصصين مع المديرين المسؤولين بين يوم وآخر بخصوص إنجاز الأنشطة الرئيسية للعمل التجاري ، قد أمكن حله حلاً مرضياً .

ومن جهة أخرى ، كما بينا من قبل ، فإن هؤلاء المديرين يتناولون غالباً تشجيع الرئيس ذى النشاط التخصصي ، يميلون للتمسك من التخصصيين على إشراف المروضين حتى ولو كانوا يعملون داخل أقسام يعتبر المديرين مسئولين عنها . وهذا من شأنه أن يضيف التنسيق وخصوصاً في المكاتب أو المصانع الفرعية . . . الخ التي تكون منفصلة جغرافياً عن الأقسام الأخرى . ويحدث ذلك عادة عند ما يكون هناك تخصصاً من نوع ممتاز .

وبالتبادل ، فقد استنكر اللديرون الاقتراح الخاص بوجود وجود موضوع تخصص كانوا قد تبادلوه قديماً قلباً وقالياً وهو نقل السلطة transfer of authority . ويحدث ذلك بشكل ملحوظ بالنسبة للموضوعات الجديدة التي تكون موضع حديث الكثير من الناس ، والتي تمزج ببناء الإدارة بعيداً عنها ، واعتبر ذلك تناول خاص ضروري في خلال العشرين سنة

للاضية . وللوضوعات التي تحتاج إلى تناول للتخصصين هي : إدارة المبيعات
Sales Management ، إدارة التسويق Marketing Management ، إدارة
المكاتب Office Management ، والشتریات Purchases ، إدارة الأفراد
Personnel Management ، البحث التقنى Technical research ،
والتكالف Costing والتخطيط Planning

الحاجة للتخصص

NECESSITY FOR SPECIALISATION.

ليس هناك من شك ، في أن مجرى الأحداث في كل صور العمل التجارى .
هو الاتجاه إلى درجة أعظم من سلطة التخصص ، وعلى ذلك يزايد استخدام
الطريقة الشخصية الموضوعية في مقابل طريقة الوحدات والتسلسل . وحتى
في مجال الإدارة العامة التقليدى نسبياً ، فقد حدث تخصص في موضوع العلاقات
العامة Public Relations وهو موضوع جديد تماماً وذلك في خلال الخمسة
عشر سنة الماضية . وليس هناك أيضاً من شك بصفة عامة في أن هذا الاتجاه
صحيح وذو فائدة كبيرة لترتيب الأعمال لتساير مبدأ التخصص . وقد كان تقدم
الكشف العلمى في القرن والنصف الماضيين سريعاً لدرجة أنه كان من الصعب
كثيراً على رجل الإدارة أن تكون لديه حتى المعرفة البسيطة بكل مجالاتها
التي تعتبر أساسية لتقدير صحيح لكثير من نواحي عمله . فقد حدث تطوراً
سريعاً في فنون الإدارة technique of manag. نفسها ، هذا التطور الذى
لا يزال مستمراً لا يتوقف . ومن الصعب لدرجة كبيرة للفرد أن يقوم بأعباء
عمل يرمى تقيل حتى يسابر أفكاره الجديدة في مظهر واحد من هذا المجال .
ومن السعيل بالنسبة لأى شخص أن يطلع تماماً على أكثر من مظهر واحد
من مظاهر الإدارة في نفس الوقت .

وليس هناك اقتراح ينبئ أن يتخصص أى مدير في موضوع واحد طيلة

حياته العملية . وهذا قد يؤدي إلى خلق أفراد من ذوى الأفكار الضيقة ، لكي نجدد مجال انتعاش الوظيفة للنسبة . والنقطة هنا ، هي أن تلك الأنشطة ينبغي أن توزع distributed . فإن أى مدير فى مركز ما ، يجد أن هذا المركز يقوى ويتقدم بالتخصص وإلا سيكون كالحل القاتل . Jack-of-all-trades, master of none.

عقبات التنسيق

DIFFICULTIES OF CO-ORDINATION

ليس هناك من شك فى أن الطريقة الشخصية لتوزيع المستويات تزيد بالفعل من عقبات التنسيق . ويقال بصفة عامة إن للشاكل التى تظهر فى هذا الاتجاه لقيت اهتماماً وتفكيراً غير كاف ، وأن الأسباب التى أدت إلى هذا واضحة . أما طريقة الوحدات أو طريقة التسلسل ، فتوضعان حدود الوظائف تماماً . فمثلاً Smith أقل من Brown ، أو أنها ليسا كذلك ، وبراون يراعى شئون انخراطه والاجتماعات ويمسئ الشيكولاتة ، وسميث يعمل فى حجرة أو فى مدينة يوركشير . فالحجرة أو يوركشير بالتوالى هما مجال براون . وسواء كان التوزيع مرضياً وذا فاعلية أو كان على العكس ، فليس ثمة سعة للجدال عما يمكن عمله فى الحقيقة .

ومن جهة أخرى ، فبالنسبة للطريقة الشخصية للموضوعية لا تنفضح الحدود . بل إن هذه الحدود تصبح مبهمه فى عالم الأفكار . وحتى لو بذلت جهوداً لتعريف هذه الحدود بدقة ، فإن الألفاظ التى تستعمل تعتبر أشياء مصطنعة ذات معان مختلفة بالنسبة للأفراد المختلفين . فلبعض المديرين ميل لتفضيل أعمال الغير عن أعمالهم الخاصة . والبعض الآخر منهم لا يخرج عن طريقته الخاصة فى مراعاة شئون العمل ، ولكنه حيناً لا يلحظ مسئولياته الخاصة ، فانه يبدع فى إثبات أن تلك المسئولية من المحتمل أن تقتضى تماماً لأحد زملائه . والحقيقة المجردة ٢ — عناصر الإدارة

هى أن طريقة الوحدات والتسلسل يتضمنان حدوداً واضحة . وقد خلقنا كثيراً من الأشخاص ذوى القبول التقديمية . ومن الناحية النفسية ، فإن لدى هؤلاء الأفراد سوراً مكهرباً يعمدون بواسطته المتطفلين عليهم . كتب مستر آرثر كويلر كوش . Arthur Quiller Couch .

يقول « إن الإنجليز الأنجلو ساكسون ، يقال إنهم ، يبنون دائماً حائطاً حول منازلهم ، وليس من شك فى أن هذا عمل مفيد للمنزل ، وبالنسبة للعقل شىء سيء » .

وتوجد أيضاً عقبة وجدها الكثير من المرءوسين ، وهى إطاعة فردين فى نفس الوقت : الأول مسئول عن تخصصهم الفردى ، والثانى الموجود فى الوحدة التى يعملون بها فى الوقت الحالى . فإذا كان مديراً بمن لديهم ضيق أفق وواجبات وعلاقات غير محددة ، فإن هذه العقبات تصبح حقيقة ، ولكنها مبالغ فيها إلى درجة كبيرة . والحقيقة أن الطريقة الشخصية لازالت حديثة بالنسبة لكثير من الأعمال ، وأنها لازالت فى حاجة إلى أن تدخل وتعمق فى هذه المجالات . ولا يحد أى شخص عقبة فى مجال الجيش بالنسبة لمصور أن قواد الجيش والفرق المتخصصة فى الخدمات والدفعية والمهندسين والإمدادات والخدمات الطبية ، كلها تنتمى إلى فصيلاتها الخاصة ، التى بداخلها ، ينتظر الأفراد الترقى والتدريب والطرق الفنية ، ولكن يبنى أن تكون كل فرقة خاضعة للأوامر العامة للقسم أو لقضايا الجيش .

مستويات السلطة والمسئولية

LEVELS OF AUTHORITY AND RESPONSIBILITY

لم يوجه إلى طرق تقسيم الأنشطة إلى مستويات — حتى الآن — الاهتمام القليل . وأن الأفراد عرضة إلى حد بعيد للمشاحة حول مسألة تدرج السلطة

gradation of autho وللشعولية لدرجة كبيرة أكثر مما يفكرون هم عن أنفسهم .

ويمكننا القول عموماً إننا نجد في كل شكل من أشكال التنظيم للعقد . ملاحظة سبع مستويات كهذه ، تلك التي تتضمن — لا التدرج في نفس نوع النشاط ، ولكن تتضمن الأنشطة التي تختلف في النوع والصفة ، وهي :

١ — النقد والمراجعة التشريعية : ويوجد النشاط الذي يتم تنفيذه عن طريق دور البرلمانات في نظام حكوماتنا (الإنجليزى) أو بواسطة حملة الأسهم في الشركات المساهمة ذات المسئولية المحددة .

٢ — ضبط السلطة : فثلاً نرى بذلك النشاط الذي يمكن إنجازه بواسطة المجلس Cabinet أو بواسطة مجلس الإدارة board of directors في الشركة المساهمة .

٣ — العلاقة بين السياسة والعمل : إن عدم انفصال النشاط في العمل البريطانى شيء واضح . ولكن ذلك يشكل الجزء الأكثر حيوية وأهمية بالنسبة لواجبات المستخدم تجاه الإدارة أو القسم الذي يعتبر مسئولاً عنه . إنها وجهة نظر يعتقد فيها — بالتأكيد — الكثير من المستخدمين للذين Civil Servants ، الذين لا يعتبرون ذلك جزءاً من مهام واجبات المستخدمين بإداراتهم لأى معنى من معانى الإدارة أو في العمل التجارى الإنجليزى ، ولكن هذا يُعتبر جزءاً من واجبات أعضاء مجلس الإدارة الذين يشغلون مناصب إدارية executive positions ، بصفتهم مستخدمين في الشركة (المديرون الإداريون) . أما الدول اللاتينية فتتيل إلى سياسة هذه الأمور النطقية ، وهي تفصل النشاط . أما المنصب الذي نمطى له كلمة « مدير إدارى » "directeur" يوصف بأنه « كمنو للمجلس الإدارى » ويستبقى لقب مدير عام "directeur general" للموظف الإدارى الأساسى في الشركة . ولكننا نجد أن عضواً أو أكثر من

المجلس الإدارى administrative Council يعبر عنهم « بالمديرين المفوضين delegate administrator » ، وأنهم يعتبرون مسئولين عن واجب العلاقة بين المجلس الإدارى والهيئة التنفيذية . ومن العريف أن نلاحظ أنه لا تدفع المرتبات لهؤلاء المديرين كستخداميين للشركة ، ولكن يعين لهم أتعاب إضافية خاصة .

٤ — القيام بالسلطة Operating autho. : هو — على سبيل المثال — أهم نشاط إدارى المستخدم فى أى عمل تجارى . فى عمل الحكومة الانجليزية نجد أن هذا النشاط يُمضى إلى المستخدم الرئيسى الدائم فى القسم ثم وكيل الوزارة الدائم . ويعتبر هذا وظيفة المدير الإدارى أو المدير العام ، ويعتبر هذا العمل فى الولايات المتحدة عمل رئيس المنظمة President of the Corporation

٥ — الإشراف على العمل Supervision of Operation : ويمثل هذا كل نشاط خاص بكل فئة grade تمارس السلطة المفوضة لها . وهى من أهم أعمال الإدارى عند ما يقوم بالإشراف على أعمال الفير ، وكذلك فى الحكومة بتدرج للستخداميون ، وفى الأعمال كذلك ومراكز الرؤساء للتنوعة وكذلك رؤساء العمل foremen .. الخ .

٦ — الإجراء Operation : يوجد فى نهاية أى سلسلة سلطة chain of authority حيث نصل إلى ما يفوض به ، والإجراء ليس سلطة ولكنه مسئولية خاصة للقيام بأعباء وظائف معينة specific functions . مثل هذا النشاط يعتبر إجراءً . وقد تكون — بطبيعة الحال — تلك الوظائف متضمنة أنشطة على جانب من الأهمية وكذلك للمكانة الاجتماعية Status . مثل هذا العمل ، هو بحث كيانى وبحث مهندس ماهر جداً .

٧ — السلطة الشرعية والقضائية Jurisdiction :

بينما من قبل ذلك النوع من النشاط الذى تطور فى الوقت الحاضر بشكل بسيط ولو كان منفصلاً بخصوص الصناعة ، على الرغم من أن المجلس الصناعى

هو بداية واضحة للفرقة الوظيفية functional differentiation. ومن جهة أخرى ، ففي الحكومة يوجد جزء من البناء المستقل تماماً بتدرج مستخدميه الخاص ، ويتدرج من المدالة المسألة إلى الرئيس العام للقضاء ، وكذلك من المؤسسات التشريعية ومن جلسات الحكم إلى لجان مجلس الشورى القضائية .

الإشراف على العمل

إن تحليل الأنشطة إلى هذه المستويات السبع يترك مجموعة أنشطة عريضة تحت عنوان « إشراف العمل » . ففي الرتب العسكرية يوجد تقريباً حوالى أربع عشر رتبة ودرجة بين القائد العام لأى مجموعة جنود فى الميدان وبين الجندى البسيط بعد حذف الدرجات الوظيفية functional grades مثل وصول تعيين الأورطة أو وصول تعيين فى بلوك قيادة أو فرقة مشاة . ويوجد عشر درجات أو رتب بين وكيل الوزارة وبين الموظف الكتابى فى إنجلترا فى مجال الوظيفة المدنية Civil Service ، مع أن بعض هذه الرتب قد تتداخل فى بعضها . وتوجد فى مجال الصناعة صورة أكثر تنوعاً لهذا الموضوع . فى أى تنظيم صناعى مماثل ، يستخدم سبعة فرد وتوجد تسع طبقات بين رتبة العامل والمدير الإدارى .

ولقد وجه القليل من الأفراد الأفكار البناءة لطرائق تعيين المبادئ التى ينبغى أن تتضمن تحديد الدرجات الإدارية executive grades المختلفة . ولكن يوجد فى كل موقف سؤالان هاما أن يجب أن يكونا أساس أى تحليل يختص بربط الدرجات بالعمل الحقيقى .

والسؤالان هما :

(أ) ما هى درجة الإشراف التى يمارسها المشرف ؟

(ب) ما هى درجة مسئولية المرءوسين فيما يختص بالتأجيل ؟

وينبغى أن نضيف على هذين السؤالين : ما يشير أساساً إلى الأعمال التجارية التى أنجزت فى الولايات المتحدة الأمريكية : وهى توضع ست درجات كما هو واضح فى الشكل رقم ٣ .

مستويات الإشراف على سير العمل

درجة الإشراف التي تمارس	مسئولية المروسين عن النتائج
-------------------------	-----------------------------

الإشراف العام

مناقشة بخصوص السياسة : لا تدخل	الحصول باستمرار على نتائج مرضية
في الوسائل وطرق العمل — مع المروسين	متشعبة مع السياسة دون تعليقات خاصة.
الكبار والرؤساء الفنيين .	

الإشراف الإداري

تعليمات بشأن السياسة . المناقشات	الحصول باستمرار على نتائج مرضية
من وقت لآخر للوسائل وطرق العمل	متشعبة مع السياسة دون تعليقات خاصة
— على رؤساء الأقسام والإدارات فيما يتعلق بطريقة العمل .	
والعمال المستقلين ذوي المراتب المتساوية	

الإشراف التنفيذي

إستشارة منتظمة ، نصيح وإرشاد	تصميم وسائل لإنجاز هدف معين ،
— على مراكز الإشراف والتدربين	استمرار العمل بدافع المبادأة وتقبل
والعمال المستقلين .	المسئولية عن النتائج .

الملاحظة العامة

يتوفر وجود المشرف ، ولكنه	الوصول إلى مستوى مرضى لإنجاز
لا يتدخل في الوسائل الصغيرة في العمل	العمل دون الإلتجاء للتفتيش المستمر .
— مع المستخدمين المتألفين تماماً مع	
واجباتهم وطرق لإنجازها .	

الملاحظة التنفيذية

إنجاز نشيط ودقيق للعمليات النمطية	تحقيق نتائج مضمونة — مع المستخدمين الذين تعلموا روتين عملهم ، ولكنهم في حاجة إلى تعليمات بخصوص أى انحراف عنه .
-----------------------------------	--

المراقبة

الإلتباه المنتظم للتعليمات والجهود المستمرة لتنفيذها .	الملاحظة الدائمة لأسلوب وطريقة العمل في كل التفاصيل — مع المبتدئ . أو الشخص تحت التمرين .
--	---

وتوجد حالة قريبة جداً من تلك الصورة المرتبطة بالتفكير الشعبي فيها يتعلق بالتقدم في السن seniority أو القام وما ينجم عن ذلك من فكرة المكافأة نتيجة خدمة السنين الماضية ، ذلك العمل الذى يُشكل خطراً واقعياً في الدول الديمقراطية بطبيعة الحال . وتلك مسألة حيوية هامة — طبعاً — بالنسبة للكفاءة efficiency وهى أن الوظيفة ينبغي أن ترتبط باستمرار بالمقدرة capacity . ولم تقاس أبداً أية مؤسسة إنسانية بشكل جدى في مجال ترقية الشباب الأكثر كفاءة the ablest ترقية سريعة . ففي بريطانيا كانت التجربة دائماً في اتجاه آخر . « وتصفية » liquidation هؤلاء الذين ثبتت عدم كفاءتهم للمسئوليات الكبرى unequal to higher responsibilities ، ولكنهم حصلوا على مركز اجتماعى لا يتفق مع الواجبات المتداولة الأقل مشقة ، أصبحت مشكلة دائمة في الإدارة . ومن المحتمل أن يكون حل تلك العقبة هو التمييز — إلى حد ما — بين المركز الاجتماعى والوظيفة . status and function كما هو عادة جارى في الجيش حيث توجد معالاً رتبة قائد التى تحدد بالتقدم في

السن أو اللقام ، وحقيقة فإن أعلى مثل رتبة مشير أو سردار في الجيش نادرة جداً يحوزها أى قائد في الميدان .

أنواع العلاقات

TYPES OF RELATIONSHIP

تقد أثار التداخل الناجم عن تقسيم السلطة إلى مستويات متعددة بموجب مبدأ التدرج ، وبواسطة تمييز الوظائف بطريقة أو أكثر من الطرق السابق ذكرها أنواعاً متعددة من العلاقات بين المستخدمين في أى تنظيم . ويمكننا أن نميز ، أربع أنواع أساسية لهذه العلاقات :

١ — علاقة الإدارة (الرؤساء) Line relation وتوجد بين الرئيس Superior والمروسين Subordinates ، والرئيس هو المسئول عنهم مباشرة والعكس بالنسبة لسلسلة التدرج وينبئ أن تكون هذه العلاقات رسمية .

٢ — العلاقة الجانبية Lateral relation ، تلك التى توجد بين المركز في أجزاء المنظمة المختلفة حيث لا توجد سلطة مباشرة ماعدا تنظيم مثل هذه العلاقات بشكل صريح يخصص له إستعداد وحدات للتنظيم على شكل لجان ، ومثل هذه العلاقات تكون عادة غير رسمية informal .

٣ — العلاقات الشخصية أو الوظيفية Subjectival or functional relation . وهى العلاقات التى تنشأ حيناً تقسم « الواجبات » على الأساس الشخصى Subjectival basis ، أى حيناً يزاوئ فرد ما سلطة نشاطه على موضوع معين بسبب مهارته الخاصة . مثل هذه العلاقة يمكن وينبئ أن تكون موجودة جنباً إلى جنب مع علاقات الإدارة ، وبينما تكون هذه العلاقة غير رسمية دائماً ، فن الرغبة فيه بدرجة شديدة وجوب إعطاء هذه العلاقات الصفة الرسمية .

٤ - علاقة هيئة الاستشاريين Staff relation : وتوجد بين الأفراد وبين واحد أو اثنين من الذين يتصرفون ويعملون كممثلين للرئيس ويهبرون عن سلطة الرئيس Superior's auth. ويتكفلون بمسئوليته الشخصية ، وبالنظر إلى السمة أو الطابع الرقيق لمسئوليات المستخدمين . والإحشاك friction يعتبر شيء حتى ما لم تكن هذه العلاقات رسمية ، وأن تفسر تماماً لكل المختصين . وقد طبقت هذه العلاقات في العمل بشكل بسيط جداً حتى الوقت الحاضر . ولكن علاقات « الاستشاريين » الغير كاملة التكوين embryonic "Staff" relations توجد في مراكز مثل : مساعد أول للرئيس "First Assistant to the President" ومساعد للمدير الإداري "Assistant to the Managing Director" وأحياناً للمسكرتير الخاص "Private Secretary" .

مبادئ وطرق منع العمل المتبادل

ينشر وم شائع وهو أن التنظيم الناجح يمكن أن يقوم عن طريق تطبيق applying مبدأ أو آخر من المبادئ أو الطرق التي عرّفنا ذكرها باستثناء غيرها من الطرق . وقد تحدث الكتاب الذين كتبوا في مجال الأعمال وعن تشكيل هيئة المستخدمين والإدارة Line and Staff Line للتنظيم . وتوحى مثل هذه الآراء بنقص الملاحظة lack of observation في العمل التجارى الحقيقى . ففي معظم الأعمال المقدمة ، إن لم يكن كلها ، توجد الطرق الخاصة بتجميع الأنشطة grouping activities ، والعلاقات التي ذكرت تحدث في نقطة أو في أخرى . وفن التنظيم يتوقف على تحديد الطرق الصحيحة لتطبيق في كل موضوع وفي كل ناحية من نواحي العمل . لتقييم بناء هكذا يستخدم فيه طريقة أو طرائق لكل نقطة . والدرجة التي تستخدم لها هذه الطرق يتبع عنها توازناً balance وهو أكثر فعالية لأغراض العمل التجارى .

والشيء الأكثر أهمية هو أن الطريقة التي تستخدم ينبغي التعرف عليها وتطبيقها تطبيقاً هادفاً باستمرار داخل الحدود المقررة ، وأن يكون هناك توافقاً adjustments لمواجهة اعتبارات شخصية أو غير ذلك ليفقد دون الإشارة إلى المبادئ أو النمط العام للمنهج الذي يستخدم . وإن ذلك يثير بذور ومتاعب المستقبل . « فطاقة التحمل » "Tolerance" ، تلك التي تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للإنسان أكثر مما هي بالنسبة للهندسة الميكانيكية ، ينبغي أن تحصى وأن تضبط وألا تكون ردود أفعال انفعالية emotional reactions .

المذهب (المقيدة)

DOCTRINE

من الواضح أن البناء الصحيح سوف يمهّد الطريق للترابط الوطني التام perfect functional correlation ، أى أن التنسيق الكامل لا يمكن في حد ذاته أن يحقق ذلك . والتعريف الوظيفي functional definition للمضبوط يعتبر ضرورياً لخلق الوفاق الجمعي collective harmony . ومن ناحية أخرى ، فإن هذا الوفاق في حد ذاته لا يكفل لنا الكفاية المتناسقة ، ولكنه وحده سلبى تماماً وهو يشمل مجرد انعدام الاحتكاك ، كما أنه لا يمكن للسلطة في حد ذاتها أن تؤكد هذا الاتصال . فالسلطة تتحقق في العمل خلال السلسلة التدرجية — وهذا يعنى أنها تعمل رأسياً perpendicularly . ولكن الارتباط الوظيفي functional definition وبالأخص عندنا توجد درجة عالية من التخصص ، ينبغي أن يكون أفقياً horizontal . يبقى أن ندخل في الاعتبار المناهج الموصلة إلى القائد ، ليؤكد أن هذا الارتباط الرأسى أو الأفقى يحدث فعلاً .

قال مارشال فوش Marshal Foch إن الطاعة الإيجابية توجب التفاهم .
« لا يمكن أن يكون هناك وفاقاً جميعاً بالمعنى الفعّال في أى منظمة ما لم يعرف

كل فرد من المختصين الغرض^(١) والتعريف للهدف هو المعنى الأساسى للمذهب .
ويوجد أيضاً في كل إشكال المجهودات المتناسقة أيضاً مذهب الإجراء .
doctrine of procedure من أى نوع . ويبدو لكل عضو في المنظمة أنه
على جانب كبير من الأهمية ألا يعرف فقط مذهبها ، بل يجب أيضاً يستثمر
هذا المبدأ وأن ينشره . ومعرفة الأفراد بالهدف يعتبر أمراً مشروعاً ومرغوباً
فيه حيث يمكن أن ينشأ على أساسه وحدة العقيدة unity of doctrine ،
والتي تترجم نفسها إلى وحدة الروح unity of spirit ، تلك التي تعتبر قوة
متحركة وتضمه لنا حد أقصى مستمر من الكفاية المتناسقة .

التدريب

TRAINING

من بين الطرق الأكيدة لضمان وحدة العقيدة uniformity of doctrine
تحقيق ذاتية التدريب . وقد أعطانا السير إيان هاملتون Ian Hamilton
مثالاً شامكاً عن الطريقة التي تعمل بها ذاتية التدريب في الحرب قال :

« لقد عثرنا في كلية الإدارة . . . على مجموعة من خدمات جليلة يقوم بها
شباب في مستقبل العمر ، في أشد اشتياقهم للعمل وقابليتهم للتأثر impressionable
وعلاوة على هذا ، فإن هذه الفئة من المديرين تتميز بقابليتها للتشكل وبحميتها
في طباعها وهي تمثل طابع الرئيس فعلاً . ولو تغيب القائد العسكري ، فإن كل
النخبة الباقية من الضباط الشباب يدخلون المعركة وهم يتشربون مبدأه .
ولفرض أن الخطة التي وضعها الجنرال Generalissimo كانت خطأ في إحدى
المارك ، فمدد الجنود ضعيف في نفس الوقت الذي يظن فيه الجنرال أنه قوى ،
فلو حدث إطلاق نيران شديدة في عدة اتجاهات كان الضباط قد توفعوا آمنة .

وهم لا يستطيعون الإتصال تليفونياً لأن التليفونات ممطلة ، والطائرات ليست في حالة استعداد . ولكننا ننظر إلى كلية تخريج مستخدمين ، تؤهل قواداً برطانيين لهم القدرة على التصرف في كل موقف من المواقف . ونحن نعلم جيداً أن الرئيس يعتبر رئيس الأعضاء الاثنين على يمينه وعلى يساره ، وكل واحد من الثلاثة يعرف تماماً ما يعرفه الآخرون وما يتوقعه كل من الثلاثة^(١) ، ولقد بُذل اهتمام بسيط — إلى حد ما — في الحياة المدنية بصفة عامة — نحو التدريب كعامل من عوامل الكفاية حيث كان هذا الاهتمام مُركزاً دائماً على تعليمات المراكز وتصنيف المهارات الفنية وتصنيف كشف عن أهمية تدريب المستخدمين بكل فئاتهم ، لا منذ البداية حتى يمكن أن نعلم هؤلاء القادة حيلة جديدة ، ولكن لنعلمهم مناهج عامة شائعة حتى يحصلون على وجهة نظر ماثلة similarity of outlook في معالجة الأمور أو المسائل التي تعتبر ضرورية للتعاون الحقيقي .

النشر

PUBLICATION

بَيِّن أحد الكتاب أهمية الميكانيزمات لضمان التنسيق في « خرائط التنظيم org. charts ، وسجلات التنظيم ، وأساليب التعليمات المقننة ، والترتيبات والنتائج ، وسجلات أداء العمل records of performance والتقرير الإدارية واللجان »^(١) .

وسوف يلاحظ أن العناصر الثلاثة الأولى في هذه القائمة تختص بطرق إعلام المستخدمين بالتمريض الوظيفي ، أما المنصر الرابع فيتضمن أيضاً بعض أشكال النشر . وهذه أيضاً مسألة على جانب كبير من الصعوبة بالنسبة للعمل ،

Sir Ian Hamilton, *The Soul and Body of an Army*, p. 253. (١).

للحصول على المستوى الذى يتطلبه هذا العمل . فليس من المقول أن تتوقع أن أعضاء أى تنظيم كبير سيضمنون في اعتبارهم أن التنسيق مسألة ذات أهمية كبيرة ، أو يظهرون حقيقة تقديرهم الملحوظ لرغبات هؤلاء الذين تعدم السلطة للقيام بوظائفهم . وإذا كانت الرغبات والقررتيات التالية في شكل ، في حد ذاته غير منظم أو صائب ، غير مطابق أو متماثل coherent ، غير محدد وغير مناسب ، فإنه لا يمكن الرجوع إليها بسهولة . ومع ذلك نجد أن عدداً ضخماً من الأعمال بكافة أنواعها لاتتأثر التعليمات المكتوبة written instructions ، ولا تنسق مع العمل ولا تعبر عن العمل المطلوب بوضوح ، وفي نفس الوقت تكون هذه التعليمات غير متماثلة وغير قابلة للتحسن والتفسير ولا يمكن ترتيبها منطقياً logically arranged كما أنها ليست حديثة . وسواء وُجِدت العناية لمسألة نشر الإعلام publication of information أو نالت عناية كبيرة قام بها عدداً وافراً من الأفراد ، وإذا انضمت الرقابة المركزية central control يتضح للمستخدمين المردوسين ارتباك وعرقلة العمل وفوضى التعليمات chaos of regulation التى تتعدى التفسير ، بينما يمكن وجود ألف منهج التعقيد .

ومتطلبات أى عمل كبير بالنسبة للمشكلة التى أترناها بعد كل هذا ، يجب ألا تكون معقدة بشكل غير لائق . والنشرات توجد على نوعين :

أولاً : النشرة الدورية a periodic bulletin ، إما تكون يومية أو أسبوعية أو كل أسبوعية أو أقل من ذلك . وبها سجل كل المعلومات للمستخدمين في أول جملة . وينبى أن تكون قراتها ذات ترتيب عددي يناسب عناوين الموضوعات .

ثانياً : نشرة الدليل manual الثابتة ، وتكون في صورة أوراق .

-صفحات غير متساكة ومرتبطة حسب المواضيع ، حيث تتجمع وتنسق مع بعضها من أجزاء النشرات الدورية لتكون ذات فائدة دائمة .

وقد يكون من الضروري — إذا كان عدد اللوائح كبيراً جداً — أن توجد صعوبة في وضع التعليمات أو القوانين codes في صورتها النهائية— وأن يحمل ذلك حائلاً بين هاتين الوسيلتين media في شكل ملخصات للنشرات الدورية . وهذا يقضى أن يأخذ الترتيب الممدى ، ولكن يجب أن يتضمن فقط الفقرات الشبه دائمة . وهذه الفقرات ينبغي أن تُفهرس أبجدياً indexed alphabetically . وهذه الأنواع الثلاثة للنشر في مبدئها ، يجب أن تركز نتائج التعليمات وأن تقوم عليها رقابة شديدة منذ البداية .

أن سجلات الأداء والتقارير الإدارية لا تعتبر بالتحديد وسائل تنسيق co-ordinating devices ، مع أنها يمكن أن تساعد التنسيق عن طريق نشر المعلومات فيما يتعلق بنشاط الوظائف الأخرى وموازنة العمل ، إنها أدوات الرقابة الأولية .

اللجان

COMMITTEES

إن اللجان موضوع في حد ذاتها . واللجنة هي مجموعة من الأفراد خصصت لديهم وظائف معينة على شرط أن يقوموا بأعباء هذه الوظائف مترابطة سوياً بقدرة متعاضدة corporate capacity . ووحدة التنظيم بهذا الشكل ، تكون دائماً بالتناوب لتعيين أى فرد ، يقوم بنفس الوظائف . وتوحي الخبرة أنها شكل ذات حدود مميزة . ونسوق على سبيل المثال رئيس اللجنة في الإدارة الرئاسية بعد بحث مستفيض للقوى الآلية في حكومة الولايات المتحدة الفيدرالية توصل إلى ما يأتي :

أن أغراض الإدارة في مجلس الإدارة ولجانها تتحول إلى فشل .
فيما كينز هذه المجالس واللجان من الختم أن يكون متعباً ، بطيئاً ، كما أنه
ضياح الوقت ، وغير فعال ولا يؤدي إلى النظام التمازى بسهولة مع الوكلاء
الآخرين . . . فالواضح أن الوحدات الإدارية الرئاسية العجيدة في الحكومات
بلا استثناء يرأسها غالباً مديرون إداريون انفراديون » ^(١) .

والقول الشائع إن « أحسن نوع من اللجان هي اللجان الفردية » .
هو إشارة للاعتراف العام بأن هناك أمثلة لقائدة اللجان حيث يكون الفرد
أكثر ارتياحاً .

وقد يكون للجان خصائص تركيب غريبة ، وهذه الخصائص غير
مستمرة . ولكنها تتوقف كوحدة كل وقت عندما تنشأ اللجنة . ورئيس
اللجنة Chairman يبنى إما أن يقود اللجنة للقيام بمهمتها أو يقوم عضو
آخر بالصل . والسكرتير إما أن يحافظ محافظة جيدة على السجلات ، أو يكون
على معرفة وثيقة بأجراءات اللجنة ، وهذا يمكنه أن يمارس نفوذاً influence
على سير عملها . ويكون هذا بالأخص حيث يكون سكرتير للنظمة موظفاً
دائماً مسئولاً مسئولية كلية أو لا يكون بعض الأعضاء الآخرين غير ذلك . إلا
أن كلا النوعين من مستخدمي اللجنة بينما يكونوا على هذا متمتعين بسلطة
خاصة فليس لهم مسئولية مماثلة . إنها ليس أكثر من مسئولين عن أعمال اللجان
أكثر من أى عضو آخر .

وتكون اللجان أيضاً عرضة لعدد من الضعف السيكولوجي
psychological weakness . وقد سرد مستراً . س. ليندمان Lindman L.C.
أربعة عشر نوعاً منها تمتد من « اللول للانفاس في مناقشات لا تتعلق بالموضوع
الطروح للمناقشة » إلى « الأعضاء وهم يحاولون أن يؤثروا على الرئيس »

و « رئيس اللجنة أو المجلس الذى يتفعل بأفكاره » إلى « الميل للاستنتاج بسرعة »^(١).

فلكل هذه الأسباب فإن اللجنة كوحدة فى تنظيم تمانى من مساوى معينة ليست غريبة . أهمها ما يأتى :

أولاً : أن اللجنة تشجع عدم المسئولية بين أفرادها .

ثانياً : وكون اللجنة شركة فلها تعريف « أنها ليست روحاً لتؤمر أو فرداً يُزق » ، ولهذا فهى تميل إلى أن تكون أقل دقة وأقل تشككا ، وفى نفس الوقت أقل حزماً كرئيس عمل من فرد واحد .

ثالثاً : وحيث إن اللجنة فى الإعداد وفى دورة انعقادها ، تمثل المرتبات الجماعية للأعضاء فهى بذلك وحدة ذات شكل باهظة التكاليف .

وهناك أشكال أنشطة معينة غير مناسبة للجان تماماً ، وقد بينا الأسباب . وعلى ذلك فاللجنة لا يمكن أن تسير إطلاقاً ، ويعتبر هذا شئ غير ملائم جداً إلى حد كبير لأعمال التنظيم . ويمكن تنفيذ ذلك فقط فى مجال حدود ضيقة جداً . ويصبح المجال القى يمكن فيه القيام بعمل أحسن من عمل الفرد ، يتجلى فى الإشراف والتفتيش وعند بدء الأعمال وفى التخطيط وفى التواصل وفى خلق النظام . ومن جهة أخرى ، فإن ذلك يُعتبر النموذج للسلطة ، كما أنه يعتبر شكلاً نافعاً لفحص نتائج البحث ومناقشة السياسة (الاتجاه) direction .

وهذا كفى أن يصدر التعليمات ويقوم يبحث الأفراد ومراجعة الأرقام العناصر الرسمية فى الأمر والرقابة كما أن ذلك يتيح التدريب للأعضاء ويساعد فى توحيد unification وجهة النظر ، وهى الأساس السيكولوجى psychological basis للتنسيق .

شروط عمل اللجنة الناجح

حتى لو كانت الأنشطة المخصصة للجنة قد اختيرت اختياراً صحيحاً واستخدمت بدقة والذكاء في تكوين هذه اللجنة ، فالنتيجة هي أن وحدة شكل اللجنة ستعمل حقيقة بنجاح فقط إذا تحققت شروط أساسية معينة . ويجب أن يفهم أعضاء اللجنة من ذلك أنهم لا يهدفون كسب تأييد لهذا ولا لذلك ، ولكنهم يهدفون لتنمية الحكم الجمعي Collective judgment الذي يعتبر شيئاً أكثر من مجرد عدد من الآراء الفردية للمروضة — والنتيجة هي نشأة الكيان الخاص بأهداف اللجنة وتنمية التفكير المترابط للجنة .

مثل هذا التفكير المترابط Cojoint thinking يتيسر فيما يقدر الأعضاء المجتمعين وكل على أفراد أهمية الآراء الشخصية منفصلة عن الرأي العام ، وبذلك يكونوا قد حصلوا على مهارة في التكامل integration فالتوفيق Conflicting بين الآراء الشخصية والجمعية ليس بكاف .

بل ذلك معين أن كلا الطرفين قد تنازل عن بعض الأشياء . ويستحيل وجود الحماس الجمعي Collective enthusiasm للسياسة حينما يبدأ المسئولون الذين يقع على عاتقهم تنفيذ السياسة العامة بحاسة الضياع Sense of loss . ويمكن لهذا التكامل أن ينمو بسبب القدرة في التعرف على الحاجات الحقيقية real necessities التي تكن بشكل منفصل وراء البيانات المتصارعة Conflicting Statements ، والتفنن في الكشف لا على القاعدة formula فقط ، بل على الحل الذي يرضى فضلاً كل هذه الحقائق .

كما أنه من الضروري يصب إضافة ضبط أنانية الذات Self-control of egotism ، والخبرة وطول الأناة والأخلاق والاستبصار الذهني intellectual insight ، وتلك أشياء لا توجد غالباً في كل أعضاء اللجنة .

وشعبية شكل اللجنة يبدو أنه يرجع لعدة أسباب منها الأسباب الرئيسية الآتية :

أولاً : للنقص في دقة تحديد الأهداف الرئيسية major objectives .
فاللجنة تأتي إلى عالم الوجود لا لتفعل شيئاً ، ولكن لتفطى حقيقة أن هؤلاء المسؤولين لم يقرأوا ما يفعلونه .

ثانياً : الفشل في حصر الأهداف الداخلية internal objectives لبعض أجزاء التنظيمات . فاللجنة لم توجد لتمضد الهدف العام ، ولكن لأن أعضاءها يمثلون « مصالح » interests يعطونها الأولوية بطريقة غير صحيحة تماماً .

ثالثاً : أن الفرد ينهرب من المسؤولية ، يعتبر سبباً ثالثاً .

رابعاً : الخوف من تحديد السلطة الإدارية الملائمة للأفراد كما وصفت على « أنها صلت الوظيفة التكرار في معظم الأحيان » .

خامساً : « نقص الخبرة lack of experience بطرق التنسيق المتبادلة »^(١) .

وفي النقطة الرابعة نجد أن لجنة الرئيس المختصة بالعمل الإداري عبرت عن رأى كلاسيكي :

« إن الإدارة الواهنة لا يمكنها أن تتقدم أو تتقهقر بنجاح ، بل يمكنها فقط أن تختلط . والذين يترددون عند إيصارهم الطاقة المطلوبة ، هم زملاء مخادعون للديمقراطية الحديثة . أما القيادة الإدارية القوية Strong executive leadership فتعتبر ذات أهمية في الوقت الحاضر في الحكومة الديمقراطية ،

For a more detailed study of committees, V.L. Urwick, "Com (١) mittees in Org." British Management Review.

واختيارنا ليس اختياراً بين القوة أو عدمها ، ولكن بين المسئول والحكم
الشعبي السكفء وبين الأوتوقراطية الغير مسئولة . وسير الديمقراطية الأمريكية
تقدماً إلى الأمام في هذه المرحلة من تاريخنا ، يعتمد أكثر ما يعتمد على الإدارة
الفعالة النشطة أكثر ما يعتمد على أى عامل آخر .

الحاجة المستحدثة لطرق التنسيق

إذا قبلت وجهة النظر هذه واعتبرت متصلة مع النقطة الخامسة التي
وردت من قبل ، فإنه يبدو لنا عدم الاعتراض أن الحاجة الملحة في الديمقراطية
الحديثة ، سواء في الحكومة أو في العمل هي التطور السريع rapid evolution
في نظم الآلات الحديثة بالطرق المصممة التي تحسن التنسيق . والزيادة الهائلة
والضرورة للتخصص التي حدثت في النصف الأخير من القرن الماضي سدت
إلى حد ما وُصف سالفاً بالطريقة الشخصية في التنظيم . ولكن ذلك أتى على
القيادة واجباً كثيراً مطرداً في تحقيق وحدة الغرض والتفكير والعمل
unity of action, purpose, thought and action.

ولا يوجد أدنى شك بالنسبة للخطوط التي ينبغي أن يقيدها التطور إذا
كان هذا التطور ناجحاً . ففي المقام الأول ، يجب أن يكون هناك زيادة
مطردة في معرفتنا الهامة نحو أهمية عمل السلطة لوظيفة الرئيس الإداري . وفي
الولايات المتحدة لقي ذلك قبولاً من هؤلاء الذين جلسوا ذلك الموضوع
موضع التفكير .

« إن الإداري الأمريكي في مؤسسة ما ، يقف عبر الطريق ليؤكد خطأ
أن الديمقراطية لا بد أن تبوء بالفشل لأنها لا تستطيع أن تقرر على الفور
ولا تسلك طريقاً بحسب » ^(١) .

مبدأ الأعضاء الاستشاريين

وهذا المبدأ يمتد غير كاف في حد ذاته . فالقائد الذى يتعتم عليه القيام بالقيادة ، يبنى ألا يكون مقيداً على مكتبه بالمناهج الكثيرة المفصلة . ولذلك فى المقام الثانى ، من المحتمل أن يكون هناك انتفاعاً مطرداً من هذه التدابير التى فرضتها الظروف حيثئذ — امتداد — شخصية القائد باستخدامها للمرءوسين فى «علاقة» هيئة الأعضاء الاستشاريين بالقوات المقاتلة فى كل أنحاء العالم لتعجيب للقائد عن طريق استخدام مرؤوسيه فى معاملاتهم .

فطالباً كانت الجيوش صغيرة وكانت محركاتها العسكرية وتشكيلاتها الدفاعية ترسم الأساس لوائح الصرامة السريعة ، فالشعور بالحاجة إلى هيئة ضباط من القواد المدربين تقل . والخطوة التى يحددها القائد العام ، تحتوى عادة على تفاصيل التنفيذ . . . كما أن القوة المددبة الهائلة التى تستخدمها الجيوش الحديثة ، والطرق التى يبنى أن تنظم بها لتواجه متطلبات الحرب الدائمة المتغيرة ، قد خلقت فروقاً جوهرية عظيمة فى تنفيذ تفاصيل العمليات العسكرية حتى فى الظروف للتشابه ظاهرياً من حيث الزمان والمكان . وبالتالى فإن القادة الاعظام يطلبون موظفين باستمرار من القادة للدرين المتقين بصفة خاصة^(١) .

« يبنى أن يكون الهدف الأساسى لتنظيم هيئة الأعضاء الاستشاريين هو ضمان تدسيق هادىء كفاء للجهد بين كل أجزاء القوة^(٢) . »

وقد استعمل مونى ورايلى اصطلاح هيئة الاستشاريين Staff Service ،

(١) Bronsart von Schellendorf, The Duties of the General Staff. English Translation of the fourth edition, p. 4.

(٢) British Field Service Regulations, Vol. I: "Organisation, and Administration."

بمعنى أوسع إلى حد ما ، لكي يتضمن هذا الاصطلاح نواحي وجهات النظر الاستشارية للأنشطة الشخصية المتخصصة ، ولكنهما سجلا لنا الحالات الغير نامية undeveloped في علاقات هيئة الاستشاريين في الصناعة :

« إن نصيحة هيئة المسكرين يمكن تصنيفها بصموبة ، وهي إما أن تكون إختيارية أو إستشارية . ومن للنطق أن الهيئة العسكرية لاتتكلم إلا حينما تريد أو حينما تسأل . وفي الإدارة العسكرية وهيئة الاستشاريين العسكرية ليست القرارات الفردية أو للوثة هي التي تتخذ . فالملاقة مستمرة .

« ووظيفة ضابط هيئة الاستشاريين العسكرية هي الإرسال والتفسير . وهو يضيف إلى ذلك واجب الإشراف ليرى أن خطته تنفذ . . . » .

وهناك ناحية حيوية في هذا المجال من التنظيم العسكري الخاص بالمستخدمين ، وهو يعتبر مقدماً عن أى شيء آخر نأى بالنسبة للمؤسسات الصناعية العادية . ويكون هذا في خدمة إرسال قرارات الإدارة الرئاسية لجميع الأفراد المختصين^(١) .

وأخيراً :

« فبالرغم من تنسيق هيئة الاستشاريين ... التي تنمو في المؤسسات التجارية ، فإن مكتب منصب رئيس هيئة الاستشاريين Office of chief staff الذى يوجد بقصد تنسيق هذه الوظائف فقط ، لازال غير معروفاً في التنظيم الصناعى^(٢) » .

إن التخصص يحتاج لفترة تنسيق أكثر . إن التنسيق يعتبر نشاطاً لا يمكن فصله عن وظائف ومسئوليات القائد . إنها عملية مستمرة ؛ ومسئولية

وأئمة . كما أن هذا التنسيق لا يمكن تحقيقه كلية عن طريق وحدات في شكل لجنة تعرف على أنها غير متواصلة في العمل . ومن المنطوق أن تتوقع مزيداً من التخصص في واجب القائد المشرف على التنظيم ، وذلك عن طريق مرؤسيه للربط بينه في علاقات «هيئة الاستشاريين» .

فهدف التنسيق هو الوحدة السيكولوجية psychological unity والتكامل inegration وليس تكامل الترتيبات فقط ، ولكنه تكامل المزمنة والحاس . ولا يمكن لأى جهاز : أو للتركيبات الآلية أو لأى تدابير شكلية ، أن تضمن الأشياء المرتبطة بالروح spirit . والطريق الذى يقرب القائد من هذه المسائل ، يجعله يبحث عن تفسير عقله لمؤلاء الذين يقودهم ، يجب أن يكون له أنراً عميقاً على هذه المسائل . ولكى نضمن هذه الوحدة السيكولوجية ، نعتبر جزءاً من النواحي للتجدة للإدارة التى نتناولها تحت عنوان « الأمر » Command « والرقابة » Contro .

الفصل السادس

الأمر

الصالح العام

المبادئ التي يجب وجودها عند ممارسة الناحية الخامسة للإدارة السجاءة — بالأمر — توجد بمجمل في الشكل الرابع . والفرض من الأمر على هذا النحو ، وسبب أن أحد الأفراد يجب أن يأمر — وينبئ أن يؤدي إلى — هو ما قاله فايول في ميدته السادس في الواجب الإداري الثاني عشر « تأكد من أن المصالح الخاصة للفرد لا تتدخل مع المصلحة العامة » .

وقد دل التأكيد بالقلم أن أجزاء التنظيم تُنسى أهدافها الداخلية منفصلة وغير متوافقة مع الفرض العام وسياسة العمل التجاري^(١) .

مثل هذه الأهداف تشمل مصالح الأفراد العاملين في أجزاء المؤسسة باستمرار في وظائفهم والحفاظة على المركز الاجتماعي وجملة ثابتة وهكذا . ونفس الاعتبارات توجد في البيانات الخاصة « بالفصل الثالث » بأن (المكسب) making aprofit لا يكون الهدف في العمل للفرد .

على أن إمكان جعل المكسب حافزاً incentive ، بل باعثة motive لهؤلاء الذين أصبحوا يستثمرون أموالهم invest their money في الأعمال ، وقد تيسر لهم ذلك تحت الظروف القانونية الحالية . وبغض الطريقة يمكن أن نقول ، إن كسب المرتبات والأجور أصبح حافزاً ، بل وباعثة لموظفي الأعمال .

Ch. III "The principle of the objectives," and ch. IV apply- (١)
ing the principle of the objective.

والمكسب قد يعتبر دافعاً طيباً ، بل دافعاً فعالاً نافعاً ، كتب أحد قادة الأعمال التقدميين فقال :

« إن دافع المكسب ومهما يقال ضده ، أصبح باعثاً يُركن إليه في العمل . ومثل قوة هذا الدافع الذي يُعتمد عليه ، جدير أن نضمه في الاعتبار بالتاكيد » .

وإذا أصبح هذا الدافع مرتبطاً بإنتاج الآلات المحسنة التصميم التي نخدم الرفاهية العامة ، فإن الرفاهية العامة ستزداد كثيراً كيداً فعالاً^(١) ، وقد يكون هذا الدافع شيئاً حافزاً ملوثاً كما يرى البروفسور تونى Professor Twaney في عبارته (مرض المجتمع الذي يحرص على المكسب) وتلك مسألة سياسية . مثل هذا المجتمع لا يجد مكاناً له بين أى علم من علوم الإدارة . وكل ذلك يهم طلاب علم الإدارة وهو أنه يجب أن يكون هناك حافزاً وأن يكون هذا الحافز فعالاً .

مبادئ الأمر والرقابة

المهدف من الأمر والرقابة هو تحقيق الصالح العام . ولترى ذلك تأكد أنه لا يتدخل مع مصلحة الفرد . « تأكد من أن المصالح الخاصة لا تتدخل مع المصلحة العامة » .

تعليقات : (١) كما في شكلى ١ ، ٢ الاختصاصات بين الأقواس تشير إلى كتاب هنرى فايول (الإدارة العامة والإدارة الصناعية) وقوائم واجباته الإدارية (و . ١٠) ومبادئه (م) .

(ب) كانت قوائم واجبات هنرى فايول ومبادئه عملية تماماً : كتب يقول « لا يوجد حلاً لعدد مبادئ الإدارة . فكل قاعدة إدارية أو تصميم .. يأخذ مكانه بين المبادئ ، وكما دلت الخبرة لفترة طويلة أن ذلك جدير بالمكان الهام .

(شكل ٤)

١ — البدأ	٢ — العملية	٣ — النتيجة
١ — المركزية ومبدأها الرئيسي لذلك المركزية « المركزية ٨ م » .	كفاءة الموظفين تتحقق المركزية عملياً عن طريق كفاءة الموظفين « تأكد أن على رأس كل قسم رئيساً نشيطاً » .	الروح المعنوى وتظهر نتيجتها في الروح المعنوى « مبدأ الروح المعنوى — م ١٤ » .

وتعتمد كفاءة الموظفين على :

٢ — الاختيار والتنمين	المكافآت والجزاءات	المبادئ
« اختر الأفراد بعناية فاقة ، وضع كل فرد في المكان الذي يستطيع فيه أن يكون أكثر إنتاجاً » وعدالة على خدماتهم — واجبات إدارية ٩ م ٧ ، وقع المقوبات على الأخطاء — واجبات إدارية ١٠) .	وتتحقق في العمل عن طريق للمكافآت والجزاءات (كافي الأفراد باستقامة إدارية ٨ م ١٣) .	وتظهر نتيجتها في (شجع الرغبة في المبادأة — واجبات إدارية ٨ م ١٣) .

ويجد الروح المعنوى مبدأ في :

٣ — المدالة	النظام	النتائج
« المدالة — م ١١ » النظام (النظام — واجبات إدارية ١١ م ٣ — تحجب الروتين — واجبات إدارية إدارية ١٦) .	ويتحقق في العمل عن طريق النظام (النظام — واجبات إدارية ١١ م ٣ — تحجب الروتين — واجبات إدارية إدارية ١٦) .	وتظهر نتيجته في ثبات الموظفين (من « إثبات للموظفين » — م ٣) .

خطا التفرقة بين المهدف والباعث

إذا قمنا بتفسير دافع الربح مع غرض العمل ، فإننا نكون مخطئين تماماً .
كالفرد الذى يقوم بالتفسير الخاطئ . بين باعث الأجور wages motive
والفرض من العمل the purpose of business . والعمل التجارى لم ينشأ فى
الأصل لدفع الأجور أو لتوظيف الأفراد . وهذا النوع من التوظيف هو عمل
خفيف . وقد نشأت الأجور والوظائف للإنتاج to produce والتوزيع
to distribute والخدمات .. ولستشهد بما قاله قائد العمل السابق :

« الفرض من العمل هو الحصول على الثروة للأفراد لإنتاج وتوزيع
كل الأشياء للإنسانية التى تزودها بالقوة الجديدة المكتشفة من أن تنظم — إن
كانت ستنظم — لتبيع وتستخدم تلك القوة^(١) .

ومن الواضح أن واجب هؤلاء الذين يمهّد لإيهم إدارة الأعمال العظيمة
الحديثة ، يعتبر توازنًا بين المكسب والبواعث الشخصية من كل المخفضين
بأموال العمل . ومن أولى واجباتهم المحافظة على رأس مال حملة الأسهم ، ولعمل
ذلك بفاعلية كثيرة ينطوى غالباً على إخبار حملة الأسهم بالانتظار فترة طويلة ،
والموافقة حتى على خصم مبالغ كبيرة من قيمة رأس المال الإسمية كأحسن وسيلة
لضمان أموال للساهمين . بمعنى آخر ، أن الواجب على هؤلاء المهتمين على
رأس مال المحافظة على إمكان استمرار العمل لتنفيذ هدفه — المسمى بالصناعة
أو التجارة خاصة فى دائرة الإنتاج range of production . وإن لم يتوفر
إمكان تنفيذ ذلك المهدف الأول والتحقق منه ، فإن مسألة الربح لا تنشأ .
ولا يمكن أن توجد .

وبالمثل فإن للمهتمين على رأس المال لا يمكنهم دفع أجور أقل من مستوى

تجارتهم دون الاندفاع في حوادث خلاقات العمل ، وهذا يهدد بتوقف العمل .
كلية ، واعتبارات مماثلة تنطبق في معاملات المولين والملاء . فإذا وضف
المكسب كهدف أولى primary objective في الأعمال التجارية ، فإن فرصاً
كثيرة قد تسمح بصفقات صعبة عندما تكون السوق ملائمة لجمهور المشترين .
والباشرين . والمدير الإداري العاقل سيزن مثل هذه المزايا المؤقتة مقابل إمكان
استخدام هذه المزايا ، بسبب ضرراً لسير العمل السوى في المدى الطويل .
ومن ثم فإنه يسبب ضرراً للتجارة باستمرار في المستقبل .

الأمري يجب أن يمثل هدفاً عاماً

كل هذه الأمثلة واضحة تماماً . وهي مجرد تسجيلات لمزاوالات العمل .
العادى . ولكنها تصبح لنوا لتعارضها مع القول القائل إن المكسب هو
الهدف الوحيد للعمل . والمعارضة لهذا التقرير المبسط هو أنه يتطابق مع الحقائق .
ومن ثم فإن ذلك خداع . وهو يعرقل الإدارة الفعالة عن طريقين . وكما أشرنا
في الفصل الثالث فإنه يمنع المدير الإداري من القيام بالتخطيط الصحيح لأنه
يحدد بالتفصيل الكافى أو بالدقة ما يهدف إليه . وفي المرتبة الثانية ، فإن هذا
القول يعرقل التقرير الواضح أو التطبيق المتوازن لفرض الأمر الأساسى الذى
يحمى المصلحة العامة . وليس من الممكن لفرد أو أفراد يقومون بالرقابة على أى
جاعة اجتماعية أن يحققوا ذلك داخلياً ، فصالح الأفراد يجب ألا تتدخل مع
الصالح العام — ذاك الطموح والنهم وكفاح الأفراد من أجل الحصول على
مرتباتهم ومراكزهم والرغبة الملحة للقوة الشخصية ، كل ذلك يخضع لصالح
العمل العام . أما خارجياً ، فالملاقة بالملكية فرصة تقلل مزاوله رقابة هذه الدوافع
وتستبهرها كهدف للعمل التجارى .

واعتبارات مماثلة تنطبق على أنواع جماعات اجتماعية حيث لا يلعب دافع
الربح دوراً مباشراً . ووجود دائرة صغيرة على رأس أى مشروع تجارى أو

مهنة تحاول ترتيب أمورها لتحقيق امتيازات ومزايا لأعضاء الدائرة أو لطبقة خاصة أو درجة داخل المهنة — فذلك مزايا لا تتعلق علاقة واضحة بصالح العمل التجارى العام ، أو لا تظهر سائرة نحو الهدف الأساسى الذى قامت من أجله — وعلى ذلك فإن تلك الأشياء تضعف من قوة الأمر لدرجة أن المروسين يشعرون بما يحدث من ضعف . والقيادة بهذا تظهر بمظهر الشخص المفلس ، لأنها تتجاهل المبدأ الضمنى «الصالح العام» وهذا تبرير نهائى للأمر على الآخرين .

فإذا صرحنا بذلك فإننا لا نحرم نزعات الفرد الكسب المادى والقوة والمقام gain, power, prestige . فذلك حقائق . وأما إذا استخدمت استخداماً صحيحاً ، فتصبح حقائق مساعدة للإدارة . ولكن إذا خلطنا مثل تلك الدوافع بالأهداف الخاصة بأى مشروع عادى ، فإن ذلك مفالطة خطيرة . وجعل أى نظرية مناسبة للإدارة مستحيلة . فمثل نزعات الفرد هذه تكون عرضة للالتهاب كما فى الأجسام البشرية الذى يهدد حياة الكائن الحى . وقد لاحظ هـ. ج. ويلز H. G. Wells ذلك فقال :

« إن ضعف الإنسانية العام هو أننا حينما نعطى فرصة الإدارة ، فإننا نتخيل أننا نملك » .

المركزية

CENTRALISATION

حيث إن حماية الصالح العام هو أساس الأمر ، وهذا سبب وجوده كفاحية من نواحى الإدارة ، وهو يمد مبدأه فى كلمة استشهد بها قابول كمبدئه الثامن للسى « بالمركزية » وإذا قلنا ذلك ، فإن ذلك لا يدل على مجموعة الأمر فى أى عمل يجب أن يجمع سوياً فى مركز واحد . بل بالعكس فإن ذلك يعارض بشدة مع مبدأ التفويض الذى أكدناه من قبل ^(١) . وفى أى عمل كبير فإن كثيراً من الموظفين للمروسين لا بد أن يمارسوا وظائف الأمر . ولكن كما

أن (سلطة التنسيق العليا يجب أن تستقر في مكان ما وفي بعض صورها في كل تنظيم) لهذا فإن للبدأ الأساسى للتنظيم يتحقق في العمل عن طريق التدرج الذى تجد مبدأها في القيادة ، وهكذا يتقدم التخطيط خلال العملية عن طريق الأمر ، وهو يجد مبدأه مطابقاً في المركزية .

وهكذا فتمتبر المركزية مجرد ناحية تنفيذية لمبدأ السلطة والقيادة وقد ناقشناها من قبل . ومن الواضح أن الأمر الفرعى أو الأمر التفويضى يدلان على رقابة جزء فقط من العمل . ولهذا فالتمريف يصبح عرضة للمصلحة الفرعية . وفي الحقيقة أن قائد السكتيبة ، أو مديراً قسم نفور برقائه على وحدته ، عرضة لاستعجال منافسها التى تكون جزءاً قليلاً من الاهتمامات العامة التى تتصارع مع تلك الاهتمامات ، فهو ليس مديراً نافعاً أو متحمساً جداً . ولذا فإنه أساسى عند نقطة ما في العمل الإدارى ، ينبئ أن تمثل المصلحة العامة عن طريق السلطة authoritatively لىكي يتوازن ويتوافق مع الحساس الفرعى ، وهذا ما يعنيه لفظ (المركزية) كما استخدم هنا .

وتتحقق المركزية في العمل عن طريق كفاءة الموظفين — واجب فايول السادس الإدارى « نأكد أن على رأس كل قسم رئيساً كفئاً نشيطاً » . وبالمثل تتحقق القيادة في العمل عن طريق التفويض ، وهكذا فإن الأمر يمكن أن يتقدم في العمل حينما يوجد شخص ما تفوض إليه السلطة . وأخيراً ، فالقيادة عن طريق التفويض تنتهى إلى التمريف الوظيفى ، وهكذا فإن الأمر خلال كفاءة الموظفين يأخذ فاعلية في مبدأ فايول الرابع عشر السسمى (بالروح المعنوى) . وتكون النتيجة في مثال الأمر السابق شكلية formal ما كدة statio مناسبة لتوزيع الواجبات والمسئوليات . والنتيجة في المثال الثانى تكون سيكولوجية دينامية . والروح المعنوى مرتفع بين أولئك الذين يعملون في العمل التجارى . فالتنظيم — التصميم على الورق المقوى — يحيا دماً ولحماً ويصبح كائناً فقط خلال الشخصية — شخصية القائد الذى يستطيع بقيادته — وبعمونة للرؤوسين أن تنصهر نفوسهم معه .

الاختيار وشغل الوظائف

SELECTION AND PLACEMENT

لنُعد مثل هؤلاء المرشحين ، ينبغي هذا أن يكون الواجب الأولي للأمر . وكفاءة الموظفين على هذا نجد مبدأها في الاختيار وشغل الوظائف ، عبر عنه فايول بالواجب الإداري السادس فيقول « اختر الأفراد بمناية فائقة . وضع كل فرد في المكان الذي يستطيع فيه أن يكون أكثر إنتاجاً » .

عندما ناقشنا التنبؤ ، كان التركيز ينصب على الفرق بين الذكاء والدراسة الحقيقية للموقف ، وأهمية ذلك للمدير الإداري ليساعده في إزالة التحيز الشخصي *personal prejudice* والقصور في تكوين حكم بخصوص المستقبل ^(١) .

وعند اختيار شغل الوظائف ، يكون البعد الثاني عن التحيز أمراً جليلاً الأهمية ، فليس هناك مجالاً لنشاط المدير بحيث يؤثر ذلك تأثيراً عظيماً على مستقبل العمل . قال اندريه كارنيج ذلك ، إن مصير ما يأخذه المدير من فقرات نشاط ضخم ليس إلا شيئاً واحداً — وهو ما عنده من موجودات واعتمادات كل شيء ، وهو بعد هذا يضمن أن يكون مليونيراً مرة أخرى في مدى خمس سنوات ، وذلك فقط عن طريق موظفيه . ولا يوجد أى مجال يكون المدير أكثر عرضة للوقوع ضحية للمزاج الشخصي ، أو ينمى اعتقاده ذاك في عدم الوقوع في الخطأ الذي هو دلالة أكيدة لتحليل الذات الخاطئ .

وبالنظر إلى الأهمية البالغة بخصوص اختيار الرجال والنساء لتكوين جزء من جماعة عاملة ، ثم شغل هؤلاء الرجال والنساء في واجبات ملائمة لأمزجهم وقدراتهم *appropriate to their temperaments and capacities* . على أن العمليات الخفيفة التي لا توجد في محلها غالباً مع العمليات خلال أداء الواجبات الحيوية تتعدى غالباً التعليق . إن أى مدير أو مجموعة مديرين سيقضون

ساعات بل أيام وإن شئت قل أسابيع يرجعون الزايا البديلة لآلتين تتكلف كل منهما خمسة آلاف جنيه ، وسوف يتأمل هذا اللدير المواصفات sepoifications ، ثم يزور المارض ، ويستشير الفهر من استخدموا تلك الآلة ، ثم يختبرها ، ويبدل كل طاقة ممكنة للقياس وكل مصادر المعلومات الملموسة . ونفس المجموعة أو الفرد سيختارون مديراً يتقاضى مرتباً يوازي مرتب أربع أفراد ليساهم في ضعف الاستثمار ، على أساس إعلان غير مترابط الكلمات (مواصفات في « الوظائف الخالية » فقارىء العمود في الجريدة يقرأ كالو كانت الوظيفة في القمر) ثم تتم المقابلة interview لكل شخص من المرشحين الثلاثة لشغل الوظيفة .

وهذا الأساس العجيب التناقض ينطوى على شطرين . فن جهة : وهم delusion سائد بين المديرين الفاجعين ، وهو أنهم حكام طيبون . ومن جهة أخرى ، هناك إحساس بأن الطبيعة البشرية مادة دقيقة جداً ، فليست هناك طرق قياس معروفة ، وعلى كل ، فإن الخطأ يمكن إصلاحه بسهولة فصل الموظف .

أهمية العناية والتمييز

THE IMPORTANCE OF CARE AND DETACHMENT

فكرة أن الإدارى الفاجع هو الحكم الطيب قد انتشرت تبعاً للتجربة . وذلك في أكثر من مناسبة باختبار عشرة أو أكثر من الإداريين من نفس نوع المرشحين لنفس الوظيفة Candidates for the same position ثم مقارنة النتائج . وفي حالة واحدة حيث كان المرشحون يقومون بتنفيذ العمل الذى من أجله تمت المقابلة عن طريق التجربة ، فإن الأحكام على هؤلاء المتقابلين interviewers وترتيب المرشحين بأحكام لا تترايط حتى بنسبة ٥٠٪ لم يثبت ترابطها حتى مع أداء المرشحين الفعلى كما يقاس بطريق العمل .

وتأكيدات الذات المدير في هذا الصدد وهي غالباً الدليل الأكيد للإشرافه في العمل الإدارى managerial labour شيء هام وأن حول منظمته نسبة عقبات ثابتة . ومنذ عشرين سنة تقريباً ، كان الدكتور سويل بيرت Cyril Burt يعتبر أهم إحصائي نفسى موجود فى انجلترا أثار احتجاجاً عاماً حتى ضد كثير من الإحصائيين العقلين . وطلبه هذا كان أمراً هاماً — فى التعامل مع الكائنات البشرية .

كتب يقول :

نتوقع من الإحصائي العقل أن يلقى نظرات فى الفصل أو فى السجن وأن تكون هذه النظرات ثابتة لتشخيص سريع خاطف فى الحال ولكن أطباء المدارس تتاح لهم فرصة عشر دقائق ليقرروا ما إذا كان الولد متخلفاً عقلياً deficient أم لا .

ويأخذ قضائنا خمسة عشر أو عشرين دقيقة ليقرروا الصالح للحدث أول مرة . وقد يفكر قياس العمل laboratory tester أنه أمجوبة السرعة إذا استطاع أن يقيس ذكاء الطفل فى أقل من ساعة ، ويسأل المحلل النفسى عميله المتزعج الذى استمر علاجه ستة شهور أسئلة منفصلة بتخللها جلسات أسبوعية ليفسر عقدة واحدة . وشكسبير فى احتياج وقت أطول لدراسة الإنسان عندما قال (لا سنه ولا سنتان تكفيان لمعرفة الإنسان) . وفكر دكتور جونسون Dr. Johnson فى ضيق الوقت الديوى فقال (الهى ، ياسيد الكون ، أنك لا تسرع فى حكمك على الإنسان إلا فى أخريات أيامه) .

ونستطيع أن نتعامل مع الكائنات البشرية معاملة حسنة كافية فقط عن طريق دراسة الفرد دراسة شاملة ، فندرس كل عقل منفصل . وهذا هو الطريق الوحيد للشخصية الإنسانية بكل اختلافاتها المحددة . وهذا هو العامل الوحيد الهام فى جميع حياتنا الاجتماعية ، وكل وقت نقضيه فى دراسة ذلك مهما كان طويلاً لن يضيع^(١) .

(١) Cyril Burt "Mental Differences between individuals" British Association for the advancement of science.

إنها حجة يجب على كل مدير أن يعمل بها ويتذكرها .

وحقيق أن عبء الاختيار صعب ودقيق : وليست هناك طرقاً مضبوطة لقياس exact methods of measurement . وتوجد بعض الطرق ولكنها ناقصة وغير نامية undeveloped . وليس هناك أدنى سبب يمنع استخدام هذه الطرق . وعلى سبيل المثال رفض استخدام الاختبارات النفسية psychological tests لأنها لا تجيب على جميع الأسئلة أو تدل على قصة أى إنسان بأكملها شيء لا سبب له . فهذه الإختبارات النفسية تستطيع أن تدلنا على بعض مستويات الذكاء Standards of intelligence وعلى بعض الاستعدادات الخاصة Special aptitudes . وهذه الاختبارات تعتبر أكثر تمييزاً ، وهى مقولة جداً عن المسابقات التقليدية . والمدير الذى يتناول تلك المشكلة باعتدال سيرحب بأى مساعدة لتحسين مستوى أداءه improving his standard of performance خصوصاً أى مساعدة لتجنب العنصر الشخصى فى أحكامه .

وحق تستطيع الاختبارات النفسية أن تقيس كل قصته ، لا يمكن أن يتهرب المدير من المسؤوليات وينبئ أن يعتمد على الأحكام كلية ، وأحكامه من المحتمل جداً أن تكون مضبوطة إذا استطاع أن يقدر ميل هذه الأحكام للتحيز . وحتى هنا توجد الوسائل techniques التى ستساعده فى عقل العامل الشخصى . فاستخدام تعريف الصفات الشخصية والمقابلات المستقلة independent interviews بواسطة فردين أو ثلاثة ، تقوم على مستوى درجات القياس وتنبع بمقارنة فروق العوامل الفردية المميزة ، وهكذا . ولكن هذه الأشياء تستغرق وقتاً . ولكن أقترح دكتور بيرت « أن مثل هذا الوقت لا يضيع » .

المراتب

EMOLUMENTS

عمالية الاختيار وشغل الوظائف تهيء كفاءة الموظفين ، وتتحقق في العمل عن طريق الجزاء والعقاب Rewards and sanctions ، ويقول فايول في واجبه الإداري التاسع ومبدأه السابع (كافى الأفراد باستقامة وعدالة على خدماتهم) ثم يقول في واجبه الإداري المباشر (وقع العقوبات على الأخطاء) :

وفى كل عقد وظيفة يوجد به بعض المكافآت نظير الخدمات المقدمة — تكون على الأقل كافية لتسكين الموظفين على المعيشة ، على الرغم من أن الموظف يختلف أحياناً عن المدير بالنسبة لما هو كاف . ثم إن وراء هذا الحد الأدنى مسألة ما هو عادل وهى ليست مشكلة سهلة دائماً للمدير ، والرجال والنساء في المؤسسات يستمتعون بأفكار غير مرضية نحو المبادئ التى تحدّد مستويات المكافآت levels of remuneration . وهم يميلون دائماً في الإصرار أن جهداً كبيراً يجب أن يعطى للامن في مسائل الإرتقاء لدرجة أن ثقة البعض تزيد بالمكافآت لنسبة كبيرة من الموظفين . ومن ناحية أخرى ، فإن للموظفين يصرون في نفس الوقت على وجود تباين discrepancy في الجزاءات الممنوعة لشخصين يشغلون تقريباً مسئوليات متساوية ، وهذا التباين يجب أن يعدل adjusted على أساس الدفع المتساوى equal pay للعمل المتساوى . وبالطبع فإن هذين المبدأين لا يتفقان بالتبادل .

ويجب باستمرار على المدير — من وجهة نظره — أن يتذكر الإمكان في جميع أحوال اقتصاد المنافسة — أنه سيفقد موظفاً كفتاً لهمام أخرى إذا لم يجعل مستويات الأجور العامة تماثل تقريباً المستويات السائدة في السوق لنفس المؤهلات والمسئوليات . ومن ناحية أخرى ، فعلى المدير أن يحصن نفسه ضد

لإسكان إعتماده بواسطة واحد لا اثنين من الموظفين الرئيسيين بدفع مرتبات لهم تؤدى إلى قفلة التوازن في نظام المكافآت *scheme of remuneration* . وفى العمل نجد أن مستوى الرتب في درجات الأعمال ~~الإدارية~~ أقل حساسية من اتجاهات السوق العامة بخلاف ما هو متوقع . والموظفون يميلون إلى اعتناق وقبول التقاليد الراسخة في شئونهم الخاصة ، إن لم توجد عوامل أخرى قوية تسبب لهم القلق . ونتيجة لذلك ، هناك فروق واسعة بين مستويات الدفع في الأعمال المختلفة لأعمال تضم صفات ومستويات متشابهة .

وهناك اتجاه هو : يجب أن يمحى المدير نفسه ضده ، وهو ألا بدع فرصة مكافآت العمل تنضخم للخدمات وأقدميات الوظيفة *seniority* ، وهذا يؤدي تدريجياً إلى إنشاء مستويات مكافآت في عدة مناصب معينة تكون فوق طاقة حقبة السوق الحقيقية للعمل المتضمن ، ونترأ كمفوق ما نستطيع المؤسسة دفعه حقيقة . وأحسن علاج لمثل هذه المواقف ، هو إقامة نظام جامع لدرجات المرتبات يبين الحد الأدنى والأقصى لكل وظيفة ، تاركاً مرونة كافية بين هذين الحدين لمكافأة المطالب الشرعية للخدمات الطويلة ، والسلوك الطيب . وقد لا يكون من الممكن أو من المرغوب فيه أن تقلل الموظفين القدامى للحد الأقصى وتحديد ذلك فوراً . ولكن للمدير الدليل ، حيث يدفع ذلك لا للعمل ولكن للروح المعنوى *morale* وله الحق مقدار ما يدفعه . وعند المدير ذاكرة قوية بشأن خلو مثل تلك الوظائف ، وموعد شغلها بالمستوى المحدد للمكافأة ، على ألا يكون هناك تسبب في أخطاء ماضية .

الترقية

PROMOTION

الترقية هي العامل الذى يخلق الاضطراب الأكثر بالإضافة إلى الرتب
فى العلاقات بين الموظفين . وعلى كل حال ، فالشباب الإدارى يمل فرصة

« الفرق » وفي مكافأة أكثر من المراتب . ولا يوجد الشك الذى يخلق الاضطراب في روح الموظفين المعنوى بسرعة وعلى نطاق واسع ، مثل الاعتقاد بأن اختيار الأفراد والسياسيات لم تتم بمنايا وبلا تحيز impartially لصالح المؤسسة ككل ، ولكنها قائم على التحيز والمحسوبية favouritism أو المحاباة nepotism . وحيث يفشل أولئك الأفراد في الحصول على فرصة كانوا يأملونها ، ينجب أملهم عادة ، وهناك تفسير خصب ليكتشفوا أى تفسير عن التفسير الواضح ، وهو أنه كان مرشعاً مناسباً منهم ، وليس شك في أيهما أكثر إثارة بسهولة .

وهناك قصة من المصور الوسطى لأحد الكتبة ، سعى إلى ملك إنجلترا آنذاك ليساعده في الترشيح لوظيفة دينية . وبدأ اجتماع رجال الدين وانتخبوا كاهناً غيره . وعاتب الكاهن الملك لعدم تدخله في الموضوع . فأجاب الملك أنه لم يتدخل في الموضوع لأنه — بطبيعة خبرته — يرى أن ذلك الاجتماع ترك وشأنه ، لأن المجلس كان يختار أسوأ المرشحين . « لكن . آه ، لقد اختاروا كاهناً أسوأ منك ، كن شجاعاً أيها الأخ لن يستمر ذلك دواماً » .

ومن المريب إذا كان المديرين كسلاً ، خاصة في الأعمال ، قد وجوا اهتماماً كافياً إلى الاستخدام الحكيم النافع لهذا الشكل من المكافآت . خصوصاً ملأ الوظائف من خارج المؤسسة ، فمن الضروري وجود العناية الفائقة والتمييز . ويستفيد كل الموظفين من الزيادة الدورية للموظفين الجدد . ولكن تضع الكثير من الفائدة إن لم ترتب الموضوع دون إثارة الغضب بين الموظفين الموجودين . إن مسألة المكافآت تحتاج إلى بحث على أكثر مما خصص لها حتى الآن . فعلاوة على الحافز المادى financial incentive المباشر ، هناك بواش مختلفة في الطبيعة البشرية ، يمكن استخدامها لتحريك جماعة عاملة . to stimulate a working group ، وتشجيعهم لبذل أقصى جهدهم على اشتراط أن مثل هذا الطلب نحو هذه النوافع يمكن إدراكه كما يمكن تطبيقه

تماماً . وقوة مثل هذا الطلب تختلف من فرد لآخر . وقد يستجيب أحد الرجال لكلمة مدح تكون في وقت مناسب فتزيد من أدائه to enhance performance وشخص آخر ذو فكرة قوية عن نفسه قد يكون هذا المدح بمثابة قلق لمراحته ولزملائه ولرؤسائه ، يمد النظر في استخدام مثل تلك اللواضع بدرجاتها الصحيحة وفي وقت ملائم للرجل الكفاء . وبالمثل الامتناع عن استخدامها استخداماً خاطئاً هو جوهر الفاحية الشخصية للأمر .

الجزاءات

SANCTIONS

مسألة العقاب مسألة صعبة بالطبع . فلا جدوى أن توجد سلاسل من التعليمات المقدمة ، ثم نبيح للأفراد كسر تلك التعليمات من غير أن يذالوا جزاءً . ومن ناحية أخرى ، فإن المؤسسة الحديثة في البلاد الديمقراطية تبدو غير ملائمة للعقاب الرسمي formal punishment . وقد لاحظ برنارد شو مرة فقال « إن الردع deterrence من وظيفة اليقين ، وليس من وظيفة الصرامة ، أن العقاب الغير مؤذى الذي لا يجر الضحية للشهير والاعلام بالعقاب مهما كان معتدلاً ، من المحتمل أن يكون أكثر فاعلية كرادع عن الاجراءات العدائية . وقليل من الرجال يرغبون المهزلة ، والغالبية يتعايرون على أنفسهم في تجنب العقاب .

وقد سُجل لفرديريك تايلور Frederick Taylor إلحاحه الشديد على التثبت بالتعليمات المفصلة detailed instructions ، التي كونت لللامح الحكامة لتقديم الإدارة العملية . وأى فرد في العمل يشغل في تنفيذ أوامره على مستوى بسيط ، عندما يتسلم على القور ورقة صفراء تحذره ، بخطئه وتسجل غرامة حوالى شلن واحد ينقص من مرتبه . وكان هذا الإجراء يلقى معارضة أحياناً . ولكن على العموم ، فإن تلك الغرامات كانت بسيطة لدرجة أن الأفراد -

كانوا يضحكون وكانوا يضايقون الذين أخطأوا في حقهم . وقد سموا هذه الأوراق الصفراء بأسماء مستعارة : « باسم عصفور الكناريا » . ومع أن تايلور كان حازماً ، فقد كان إنساناً كبيراً . وكان يفتي أن أحسن الإداريين يومئذ برأسه أحياناً ، وأما ملاحظة التعليمات المفصلة بدقة كاملة طوال الوقت ، كان لا يتيسر لأى فرد . ففي بعض الأحيان كان المدير يفشل في ملاحظة الإجراءات *procedures* الصحيحة . وكان حيناً يفعل ذلك يسجل لنفسه خطأ ، ثم يُصدر بالعدل ورقة صفراء لمكتب الأجور موقفاً غرامة *inflicting a fine* من مرتبه . وحينما كان الأفراد يسمون ذلك ، حدث ما كان يسمى بتقارير البرلمانات « ضحك متواصل » ويقول البعض « ألا سمعت ما فعله الرئيس الآن ؟ » لقد أرسل لنفسه « كناريا » .

هذا مثال للروح والطريقة التي بها وعن طريقها يمكن استخدام الجزاءات بفاعلية وبلا ضرر .

المبادأة

INITIATIVE

الإختيار العادل وشغل الوظائف الذى يقوم على نظام الجزاءات والعقاب ، والذى يتقبله الأفراد المختصين يتمنح عن المبادأة . فقاويل يقول في الواجب الإدارى الثامن وفي البَدْء الثالث عشر « شجع الرغبة للمبادأة » . وفي مبادأة كل الأعمال داخل مشروع مُوجَّه بحرية ونشاط نحو أهدافه ، تمنح الإدارة ذات النوع الرفيع ، ثمرة هامة جداً . والنقطة التى تعتبر على جانب كبير من الأهمية للمؤسسات التى تتركب من الكائنات البشرية والنقطة التى تميز تلك المؤسسات عن التراكيب الآلية أنه لا توجد قوة محركة *motive power* أكثر من العزيمة *will* أو التصميم لكل فرد من الأفراد الذين يساهمون في العمل . والدرجة التى يستطيع المدير أن يستخلصها هي الصناعات الإنشائية في

الأفراد بجميع درجاتهم ، ويدفعهم نحو الجهود التعاونية الطبيعية المنظمة للقيام بتنفيذ كل الأغراض المربضة السريعة ، وهذا أحسن شيء للمدير . والفرد الذى يستطيع أن يفرض رغبته على الآخرين ، قد ينجح ويصل لدرجة الشدة والاجتهاد فى الصناعة . ولكن قوة المشروع الحركة ، ستكون محدودة للهدف الذى يريده . وسيكون التنظيم بهذا قوة فرد واحد . والفرد الذى يستطيع للتركيز الذى بواسطته شحذ عزيمة الأفراد المشتركين معه هو القائد . وهو يفسر أغراض الوظيفة فى عبارات تصل العقول وتلهم حماس جميع المراتب ranks ، حتى تصبح عزيمته وعزيمة الآخرين واحدة . وهو بهذا يصبح نقطة الارتكاز التى تعطى قوة المثلة لرغبة الجماعة ، وهو يأمر بالقوة التى تُخرج جميع الإمكانيات ، بخلاف القائد الفردى . وبعبارة إنسانية ، فإن هذا القائد سوف يشعر بالنضج تحت إصبعه « كأن قوة ستة آلاف حصان تسعى لهدف واحد » .

ولهذا فإن أعظم جريمة يرتكبها المدير ، هو أن يكون ذو سلطة authoritative يضجر من النقد والنقاش ، سريع الإمتعاض ، غير مخلص فى أفكاره التى يجهر بها للجمهور . وينشأ عدم الولاء حينما تُتخذ القرارات — بنقص فى الطاقة وقت تنفيذها — وليست فى العملية التى تكونت خلالها . ولتُعامل التضادات كشئ يُحطم يبنى أن يلقى جانباً ، هو أن تبدأ عملية خداع يتحول بواسطتها الموظفون المخلصون إلى رجال (مواقفون) yes-men — فالأفراد الذين يتساءلون عما يعجب رؤسائهم قبل أن يُسكُونوا أفكاراً — فقدوا ذوق الشرف ساعة تفكيرهم فى شئون المنظمة . وحينما تنتشر هذه العملية ، فإنها تفسد العمل بأكمله مثل انتشار مرض البرص . ويفقد الاتجاه أهم مساهمة يستطيع الأفراد القيام بها دون تحيز unbiased ، ودون تقرير فكريهم قادرين عليه . ويصاب الحماس الضيق والمقدرة بالإحباط وتتحول الطاقة إلى الداخلى وتتركز فى مصلحة الفرد Self-seeking . والمدير الذى يستسلم للاغواء فى استخدام

سلطته لقمع Suppress أكثر من تنمية أفكار مردوسيه ، فإنه بذلك يرتكب إثمًا ضد الروح المعنوى .

الروح المعنوى

MORALE

و يسرى مفعول كفاءة الموظفين في «روح الجماعة» "esprit de corps" و « الروح المعنوى » . إن مادة الروح المعنوى هشة حساسة — و بالمثل يكون روح أى عمل . نحننا يكون العمل جيداً فلا يخطئ ، و حينما يكون سيئاً يُكُون سحابة خائفة تقوض الشجاعة ، وتكبت حتى مجهود أحسن الرجال والنساء بين الأفراد . ولسكن غالباً لا يمكن تحديد العناصر بدقة ، التى تخلق أو تمرقل « الجو » هذا .

وفى بداية الحرب الأخيرة ، كانت قوة حملة بريطانية صغيرة ذات أقسام حاصرتها قوة ألمانية تبلغ أكثر من ثلاثة فيالق تكون طرف لواء Von Klucks الأيمن الذى يسير نحو باريس . و عند Mons و Le Gateau اشتبكت فى معركة وراء الحدود . وكان الإنجليز يمون تماماً أنهم أحسن الجيوش المدربة الموجودة التى غادرت الشواطئ ، ولكن تجربة الجنود الأولى للحرب الحقيقية ، كانت مدة تتراوح بين عشرة أو أربعة عشر يوماً ، وكانت فترة تفهقر لا تنتهى .

وكانت تلك الفترة التى عانى منها قليلا فى المارك الأولى ، بلغت الإصابات بها حوالى ١٠٪ — وأخيراً وصلت قوة إلى المراكز الأمامية حتى شرق باريس . وهناك توقفت ظهر أحد الأيام واستراحت — ولدهشة كل فرد فى ظهر اليوم التالى ، كانت الفصيلة الاحتياطية على الخطوط العمودية تعمل فى تخفيف آلام الأقدام وفى إطعام الجنود الجوعى . وحين استأنفت المسير على

الطريق ثانياً ، كان مسيرها نحو الجنوب . وقد كدح جميع الجنود طول الطريق يحملون (محالهم) في دهشة وخوف وهدوء .

وفي حوالى منتصف ساعات التوقف صدرت الأوامر « للضباط للوقوف خلف الكتيبة » وكان الكولونيل القصير الذى استمرت خدمته خمس وعشرين سنة متصلة ، ينتظر هناك ببرقية . وقد دلت هذه البرقية باختصار ، على انتصارات الجيش الفرنسى ببدءاً جهة الشرق . بل والأهم من ذلك ، كان قرار جوفر بالتقدم والالتحام فى المعركة على طول الخط . ثم رجع الضباط إلى أماكنهم . وسمع صوت الصفارة . وبدأت الكتيبة فى التقدم نحو الجنوب وهناك رن صوت من الخلف ، وكان صوت الكولونيل يرن مسموعاً على طول أعمدة التليفون « الكتيبة إلى الخلف سريعاً مارش » . وفى مدى ثلاثين ثانية ، نهض الرجال وبدأوا السير ، يهزون أجسامهم وكانت الكتيبة كلها تغنى . وكانت معجزة المارن The Marne قد بدأت .

والروح المرنوى صفة المرونة resilient quality ، وهو شيء أكثر عمقاً من قيادة الفرد المتكونة من التقاليد والإدارة الجيدة فى الماضى ، والمعرفة بأن غرض العمل هو غرض من أجله يعطى الفرد حياته له إذا لزم ذلك . وشيء واحد هو الذى يستطيع أن يحطم ذلك باستمرار — ألا وهو الظلم — إذا استمر طويلاً . وقد يتذمر بعض الرجال والنساء ولو كانوا غير بريطانيين . إنها هوية غير قابلة للتحويل . ولكنهم سيصبحون غاضبين فقط ، ثابتى الهمم فى وجه الشعور بالمعاملة الغير عادلة على الدوام كما بين الرجل والرجل . وقد سمع ذات مرة أحد النظائر طفلين صغيرين يناقشانه . وكان أحدهم قد سبب استياءه . أما الآخر فقد قال بمرارة « أعلن أنه وحش » وأجاب الأول « نعم » ولكنه وحش عادل » وعندما سمع الناظر هذا الحوار هرول بعيداً ، راضياً ، إن حكمه هذا يطاق endurable على الأقل .

المدالة

EQUITY

إن روح الجماعة تجدد مبدأها الأساسى فى مبدأ فايول الحادى عشر المسمى
« بالمدالة » .

والمدالة تعنى شيئاً أكثر من العدل بالمعنى القانونى . وهى لا تدل على
تفسير حرفى مضبوط للعمليات ، ولكنها تدل على فهم حساس لروح هذه
العمليات ، وتدلل على مزيج من الإلهام السليم والذكاء الإنسانى الذى يستطيع
دائماً خرق جميع الأوامر لتتحفظ الحكم الأكثر قيمة . الذى يجعل النتيجة أن
الفرد الذى يشغل وظيفة ما حين يخرق الأوامر فهو لا يخرقها لصالحه . وينتشر
حول القوادس الحقيقيين رائحة بسيطة للشذوذ والتلميح لما هو غير متوقع « سمعت
ما قاله الرئيس الآن ؟ لقد أرسل نفسه » « كفاريا » . ولا يوجد رجل كلية
كقائد ، حتى يكون كذلك مثل بعض الأساطير .

وقول ذلك بطريقة أخرى كما قال مثلنا ذلك شكسبير بطريقة أفضل :

« الرجال يبدون مثل الآلهة حينما يطيب العدل » .

لاحظ أن كلمة « يطيب » هى العلامة المميزة للعبرى . وليست كلمة
« الخلاوة » و« الرحة » كلمات كالسكر دواماً ، إنها الملح . وفى ذلك تهكم على
الحقيقة كما أن الرأفة المهنية على المعرفة ترى أن كل الرجال ليسوا دواماً حتى .
والتعصب fanaticism يخلق شهداء . والعدل النير متكيف يخلق ضحايا .
أما المدالة فتجعل الناس يتسممون ، وتعرفهم بانسانيتهم . لذلك فإنها المفتاح
لسلامة العقل ، الذى يكون مهادلاً أخلاقياً للاحتفاظ بالصحة فى كل مؤسسة
إنسانية — إنه حجر الأساس للروح المنوى .

وهناك مبدأ فرعى ذو صبغة عملية أكثر صرامة ، ويذكر جنباً إلى جنب

مع المدالة . وقد وجهنا إليه النظر في الفصول الأولى من هذا الكتاب ، لعدم وجود أى وظيفة قانونية منفصلة في الإدارة العامة وفي الصناعات ^(١) . وهذا سبب للفرد المروءس الحرمان من الوقاية العادية ، التي تقدمها صلاية الإجراءات القانونية . وليس هناك « قوانين البيئة » وهذا يلقي سؤالا للمدير : إذا كان يستمسك بشهرة المدالة ، ومسئولية خاصة لحماية أى فرد له فرصة كاملة لمثل جانباً من الحالة ، فليس هناك قرارات « تعسفية » ؛ وليس هناك أدنى إشارة للتقارير السرية Secret reports . وقد نعرض مبدأ البيئة كالآتي :

« لا توجد أى تصريحات بخصوص فرد في عمل به نقد ، بحيث يقبله أى فرد ذو سلطة دون أن يكون له فرصة كاملة في معالجة الفرد المختص . وقواعد البيئة العادية للأغراض القضائية ، يجب تطبيقها لإختيار صحة أى تصريحات . ولا يصبح أى تعليق موضوع تسجيل ، حتى تسلم نسخة إلى الفرد المختص ، وأى رد يرغب فيه بوضع في الإعتبار » .

وقد يبدو هذا حقيقة كبرى ، ولكن هذا هو العمل العادي في الجيش . وفي خدمات القتال الأخرى .

النظام

DISCIPLINE

وتتحقق المدالة في العملية عن طريق (النظام) — وهذا هو مبدأ فايول . الثالث وواجبه الإداري الثالث عشر . وأحسن تعريف للنظام كما وضعه اللورد تويدزميز Lord Tweedsmuir الراحل وهو (الرقابة الذاتية المفضلة) . ولا تستطيع مجموعة من رجال أو نساء أن تعيش باعتدال سوياً ، كما لا يمكن لأى مجموعة أن تسمى لهدف مشترك دون نظام . وطبيعة هذا

- Ch. IV, Failure to isolate Judicial functions.

النظام تعتمد على طبيعة الواجب task وهذا لا يمكن التحقق منه تماماً .

وقد كان شعار اللواء الأبيض في النظام هو (لا جدال ولا أسباب ، هناك فقط إما أن تعمل أو تموت) .

وقد كان واجب الأفراد الخاص هو (السير إلى وادي الموت ، إلى وسط الجحيم) . ونوع النظام الذي يجب أن يُدرب الأفراد الخائفين عليه ، لأن لأن تلك المحنة ordeal تبدو غير ضرورية وغير مرغوب فيها لأغراض أقل دقة . فالمرء لا يستعمل مطرقة لتقشير البندق مثلاً) .

وإذا حدث أن عاش جماعة من الأفراد سوياً ، فلا بد من وجود نظام وإلا ستصبح الحياة معقدة جداً ، وحيث أن كل شخص في المجموعة يود أن يعيش عيشته الخاصة بقدر الإمكان ، فلا بد من وجود أقل قدر من القوانين ، لجعل هذا القدر العام في الحياة عملياً يمكن تحمله . ولتأخذ بعض الأمثلة البسيطة . عدم اللواظبة على مواعيد الواجبات العادية بسبب تمعّباً للقائمين على تجهيزها ، ومهما يكن ، فإذا كان X أو Y يفعلمان للإفطار منفردين ، فن الواجب أن يجلسا إلى مائدتهما بين فترات متقاربة ، وإلا فإن مؤسسة الإطعام العامة لا تستطيع العمل لو خالف الأفراد هذه التعليمات . ومن الناحية الأخرى ، فإن Z الذكي ، الخفيف الروح في الصباح لا يستطيع أن يفرض أمراً على X و Y ليكونا مثله ذكاء وفي خفة روحه كذلك . وقد يتصادف أن يكون الفرد ، من ذوى المزاج العكر وقت تناول الإفطار . وإذا كف أحدهما عن الحديث فإن ذلك لا يكون له Z أن ينهى وجبة إفطاره — وفي الحقيقة أن الحديث يسهل عملية الإفطار — فليس هناك شيئاً غير عملي في قواعد الذوق العام ؛ إن أعضاء الجماعة الذين يرغبون البعد عن مائدة الطعام لقراءة صحف الصباح ، ينبغي مقاطعتهم سواء كان سمث يفتسل أو لا يفتسل ، فإن ذلك لا يؤثر على جوائز ، حتى يصبح إنكار ذاته ضاراً واضحاً . والحقيقة أن النتائج الواضحة

لا يحمل حياة جوزز تطاق . ولكن ذلك يضر فقط بفكرته فيما ينبغي أن يعمل . سمث ، الأمر الذى لا يهم فى الحقيقة جوزز . فإذا كان جوزز لا يحب مظهر سمث فلا يلزمه أن ينظر إليه . ومن جهة أخرى ، إذا كانت عادات سمث تؤثر على حاسة شمه ، فانه لا يستطيع تجنب ذلك . ولا يستطيع أى مجتمع أن يوجد فترة طويلة ، دون وجود قاعدة عامة تدير عن شهور النالبية العظمى العام . بالنسبة لجميع الأحوال التى ينبغي أن تكون .

وهذا هو نفس الشيء بالنسبة للأهداف العامة . فمثلا لا يستطيع ثلاثون أو ثلاثمائة فرد أن يتجهوا نحو سبيل واحد فى عربة واحدة (كى ينقلون كما يحملون) . ولكن كل فرد يلزمه أن (يسافر) بالسيارة أو القطار ، بمعنى أن الفرد يجب أن يخضع لنظام جدول المواعيد الدائم *discipline of regular schedule* ، فهناك التسهيلات . ولكن هذه الجداول تظل على شرط أن يتقبل الأفراد النظام الذى تسير عليه لو أرادوا استخدامها . وبنفس الطريقة ، بالتسهيلات الحديثة فى النقل ، سببق جمال الريف الإنجليزى إلى درجة ترضى المجتمع بالنظام ، وينبنى أن يفرض هذا النظام على الأفراد الذين تنقصهم الحساسية .

ومن الأسباب — بخلاف (وسط الحجم) — التى جمعت النظام العسكرية *Military discipline* دقيقاً جداً ، هو أن الجنود يعيشون فى مجتمعات كبيرة *large communities* ودون استثناء ، متقاربين بعضهم لبعض ، وأنهم خلال عملياتهم الحربية ينتقلون ويتخذون مساكن ومطاعم يتم تكوينها فى غاية السرعة . ولا يمكن أن نتصور وضع ألف قاذفة قنابل فوق مدينة كولون فى مدى تسعين دقيقة دون الالتجاء إلى نظام دقيق جداً ، ودون الرجوع إلى زمن الانسحاب والطرق وغير ذلك ، أضف إلى ذلك أن النظام الذاتى *Self-discipline* المجيب للطيارين الذين ينتظرون أدوارهم للقيام بعمليات التخريب .

هذا هو جوهر النظام ما دام ضرورى فى الحياة للدنية — فإن قدراً كافياً من القوانين تمكن الناس من إنجاز عمل جماعى بدقة ، لتأكيد عدم التدخل فى طرق الآخرين .

النظام الصناعى الحديث ينبغى أن يكون دقيقاً غير شخصى

يُميز نظام الصناعة الحديثة خاصيتين . وقد تأسست الصناعة الحديثة على العلم . والإجراءات العلمية *Scientific procedure* تتطلب دقة فائقة إذا كانت إجراءات صحيحة اقتصادية . والرجال بوجه عام قليل الانتباه لا يميلون (للضجر) . كما دل على ذلك منذ عدة سنوات جيمس واط *James Wyatt* الذى نشأ فى برمنجهام وطور آلة النسيج قبل أن يطورها آركريت *Arkwright* . ولكن واط لم يكن مديراً ، بل كان مخترعاً ، والعقبة الحقيقية تمكن فى (تدريب البشر للاقلاع عن العادات الغير مرتبة فى العمل ، والتعرف على النظام الثابت للآلة المحركة للمعدة ، ولكى تبكر وتنشئ قانوناً ناجحاً لنظام المصنع ، يلائم احتياجات نشاط المصنع فان ذلك (مشروع جبار مثل عمل آركريت النبيل)^(١) .

هذا النظام الضرورى ينبغى أن يكون نظاماً غير شخصى . إنه لا يرتبط برغبة المدير *will of manager* أو رئيس العمل *foreman* . وضرورته لازمة فى العمل ، وفى طيعة الآلات وفى المواد والعمليات المستخدمة . ومثل قاذفات القنابل التى تطير فوق مدينة كولون ، لا بد لهذا العمل من الدقة ليتم العمل وتتجنب الحوادث . والحقيقة أنه ليس هناك من يعطى « الأوامر » . إن إعطاء الأوامر وظيفة أحد الأفراد الذى يقوم برسم هذه الخطط . والخطط هى الأوامر . والحاجة إلى مثل هذا النوع من النظام يدهى للفالبية المظلمى . كما

أن الأفراد يتمتعون إذا كانت الخلط ناقصة ولم تُرسم بدقة ، وليس ما يوجب أن يكون هناك خلط . وهذا هو « قانون الموقف » : "law of situation" ، الذى لم يرسم لأحد الأفراد المعينين ممن لهم سلطة . وأى أفراد لا تذكر العمل فى توافق مع العمل الفعلى ، لا يستطيعون فهم ما يفعلونه . والأفراد يقدررون أنه بدون ذلك النظام يستحيل بلجاعة السعى نحو هدف مشترك .

ويبقى عنصران : أولهما الإهمال العادى ، وهذا يجعل سير أى عمل صعب فى تتبع الإجراءات المنفصلة بدقة طول الوقت ، إن لم يكن الفرد يدرك أن ذلك سيكون أكثر تلاؤماً . وهنا يجب أن يوجد بعض صور الإلزام Coercion . وهناك ضرورة أن يعيش العمال سوياً طوال ساعات العمل فى المصنع . ويجب أن يكون هناك ترتيبات عامة بخصوص مراعاة الوقت والأمن Safety وشئون أخرى مشابهة . ومرة أخرى ، فإن العمال هنا يرضخون تماماً للضرورة التى يعرفونها . وكذلك لا يرضخون لأحد الأفراد الواقعين جداً . ففى أحد المصانع الكبيرة بانجلترا نجد أن جميع القواعد التنظيمية disciplinary rules ، يخضع لها الأفراد ويوافق عليها مجلس المصنع قبل أن تُملق .

وليس هناك فى الحقيقة سبباً فى عدم فرض هذا النوع من النظام الضرورى إلا بالموافقة Consent . والمقبة الرئيسية هى الامتعااض الذى تسببه الأخطاء الإنسانية human frailty من التآخمين على شئون رسم الخلط ، وهم المسئولون عن النظام ذو الطابع الممتاز — نظام ذو إجراء جوهرى . ويوجد ضغط البيروقراطية Strain of bureaucracy فى أعماق كل فرد . وباقتضاء فترة من الزمن ، فإن المسئولين عن إصدار الخلط يصعبون على وعى بأن فطنة تعليماتهم قد جعلتهم ينسون تماماً أن تلميل أى فقرة من الإجراءات « تساعد على إنجاز العمل » .

الإجراءات الرسمية المقيمة (الروتين)

RED TAPE

وهذا ما يسميه فايول بالواجب الإداري السادس عشر . « تجنب الروتين » — وهو جزء هام من النظام . فالإجراءات الرسمية المقيمة قوانين لا تنبع من ضرورات العمل ، ولكنها تنبع من عواطف فرد من أجل إجراء لذاته . إنها لا تربط أى شيء ، سوى أنها تربط أيدي الرجال القائمين بالعمل . فان لم يكن الأفراد حذرين جداً فالخطوة التالية هي اقتراد هؤلاء الأفراد إلى أحراش من الأوامر القانونية officialdom التي تؤلم دون إزعاج . لأن الفرد إذا سمع مرة أن ينتشر الشيطان البيروقراطي ، فلا كفر يبدو أكثر لمنه من الرغبة في إنجاز هذا العمل . أو أن يتدخل هذا الشيطان واجب الإجراءات ، مثل مدمن للمورفين الذي يود الهروب من نفسه . والبيروقراطية ليست — لأى فرد عادى — إلا أكثر المخدرات خطراً في العالم الحديث .

وهذا هو تأثير المخدر الذي يسوق المال الماقلين في بعضهم للنظام . ولم الحق أن يبنضوا أى إجراء وأى تزايد في التمليات multiplication of regulation ، وليس له أثر واضح في العمل المنظم . والمعالج لهذا الإمتعاض حينما وجد ، هو الإطاحة بالإجراء الرسمي العقيم .

ثبات الموظفين

STABILITY OF STAFF

المقالة التي تمر عن نظام دقيق Sound system تجنب الإجراءات الرسمية المقيمة ؛ وذلك يصور بصورة مبدأ فايول الثاني عشر المسمى « ثبات الموظفين » — والمؤسسات الإنسانية مثل الآلات في هذا الشأن ، تحتاج إلى الإدارة "run in" . فالأفراد المترباه الذين لم يتدججوا مع بعض فترة ، ولم يلتقوا في

أعمال خشنة ، ولم يعمودوا العمل كفريق team ، يخلقون توافقاً adjustment لأنفسهم . وبالمثل ، فالمؤسسات الإنسانية تحتاج إلى العناية من وقت لآخر . وتوجد رواسب العادة والعمل الجارى الذى يضبط الاسطوانة إن لم تنظف بعناية . وبخلاف الآلات فالاسطوانة تولد مقاومة داخلية internal resistance عظيمة لهذه العمليات الضرورية . ولكن الأعمال الصغارية والتقريرات ، يكون لها دافع عدم إحمالها مدة طويلة . والسؤال هو : كيف نتغلب على تلك المقاومة فى خدمات عامة ضد قوة التحفظ المهنى . هذه هى مشكلة الديمقراطية التى تبحث عن حل .

افضل السبل

الرقابة

CONTROL

ناحية الإدارة السادسة عند قابول هي الرقابة . ويوجد في أعماله هنا عبارات ليست دقيقة للمبادئ . . مجرد واجبه الإداري الخامس عشر وهو « أخضع كل شيء للرقابة » .

الضرورة التاريخية للرقابة

في الحقيقة أن فكرة الرقابة كبداً ومعرفة بمض طرقها ، من المحتمل أن يكون أكثر انتشاراً عموماً في المشروعات الإنسانية ، عن أي ناحية أخرى في الإدارة ، كفا قد ناقشناها سابقاً . فعبر القرون الوسطى ، شغل الإداريون بطرق دوام معرفتهم بنتائج خططهم وأوامرهم — خصوصاً في مجموعة الدول الاسكندنافية .

وقد أحسن بشدة هؤلاء الإداريون بالضرورة لمثل هذه المعرفة أكثر في مجال الحكومة . فالحكومة البرلمانية في بريطانيا العظمى قامت على مراقبة المصروفات *control of expenditure* عن طريق مجلس العموم ، عن طريق رفض احتياطي من الإداريين — في ذلك الوقت . فبدلاً من التصدي لزيادة الدخل الذي لم يألفه المواطنون كالقول القائل « لا ضرائب بلا تمثيل » — فأموال الحكومة تطلبت باستمرار حرصاً زائداً أكثر من الأرصدة الخاصة *private funds* . وفي المقام الأول هناك حقيقة عامة تدعو للتساؤل فيما يخص الأخلاق التي تهتم الدولة . فالفرد الذي لن يعلم بنشل رئيس العمل دون التعرض

السرقه جاره ، سيزيف في غبطة ضرائب دخله Income Tax لترجع إليه ،
ثم يعتبر تلك الفكرة لغواً وأن هذا العمل غير شريف .

ويأتى في المقام الثانى ، الأموال الحكومية Government money
التي يديرها موظفين بمرتبات ، ليست لهم أى منافع مادية شخصية في الاقتصاد .
ومن جهة أخرى ، فإن معلوماتهم في مجال دائرة الرقابة تكون ذات نفع مالى
كبير للغير . ولعدة قرون في إنجلترا ، بل وفي بلاد أخرى ، كانت المالية العامة
public finance عرضة للفساد . وفي بريطانيا ، قد نجحنا خلال القرن الماضى
في إقامة تقليد ونظام للنظر في الأشياء قبل التشريع pre-authorisation ،
وللمراجعة المفصلة detailed audit للمصروفات العامة التي أحدثت فساداً
مالياً مباشراً ، كان غالباً مبهماً . وقد كلفنا ذلك الكثير على مر الأيام ، وظهر
التأخير الإدارى لتلك الإجراءات الواضحة البرهان .

بعض فضائح الجيش

في فترة مبكرة من تاريخنا ، توجد أمثلة كثيرة لطريقة الكفاح المائل
لتطوير بعض طرق الرقابة ، حتى تتطلب على الميل الإنسانى لتخفيف التدخل
في الأرصدة العامة . فمنذ عصر التجديد Restoration — في إنجلترا — حتى
نهاية القرن الماضى ، كانت فرق من الجيش تعامل كأنها ثروة ملك الكولونيل
تماماً . وكانت الدولة تدفع له أموالاً لرعاية كل جندى . ومن هذه الأموال
كان الكولونيل يقوم بتجهيز ملابس وطعام للفرقة ، ثم يحتفظ بأى مبلغ
كراتب خاص . على أن قيادة الكتيبة كانت فكرة صريحة ، تعتبر أكثر
من اقتناء مصلحة في عمل خاص إذا نظرنا لذلك في ضوء اليوم .

وفي فترة ما من التاريخ ، كان قادة الفرق برتبة الكولونيل يسمعون
لأنفسهم رسمياً بوجود عدة شخصيات خيالية تقيد على قوة الفرقة ، من أسماء

أشخاص يدفع لهم مصروفات ، ولكن أولئك الأشخاص — في الواقع — لم يكن لوجودهم أساس من الصحة :

وكان النظام يتعرض بوضوح لفساد شديد يرتكبه خونة . ويسجل لنا السير جون فورنسكيو John Fortescue مثالا في أيرلندا في عهد ولیم الثالث . فيقول :

« ولیم هاربورد . . . المتصرف على مالية الجيش ، مواطن وعضو في مجلس العموم . . . استطاع بعد محاولة أن يستقل بحكم جماعة من الفرسان ، اعتماد لها مرتبات كأنها فرقة كاملة . على أن الفرقة كانت تتكون حقيقة من ولیم نفسه فقط واثنين من الكتبة اعتبرهما ضابطين ، واحتفظ بسجل في مكتبه . وكان هذان الجنديان هما الوحيدان اللذان يدفع لها أجراً بانتظام »^(١) .

لكني ننظر إلى هذه العقبة من جميع جوانبها — نقول إن نظام احتشاد الجنود للاستعراض قد استحدث ، وأصبح ممثلو الحكومة يقومون بزيارة القادة برتبة الكولونيل ؛ ويطلبون منهم القيام بمرض كامل للكتيبة — للجنود الحقيقيين بالفعل — وقد ضبطت أعداد الجنود مطابقة للوقائع . وهناك قصص طريقة بشأن زيادة القوات التي كانت تتم على وجه السرعة أو لفترة قصيرة ، وذلك لمواجهة الطلاب الذين متوقعة لاستعراض الجنود . وأصبح هذا العمل نادياً . ومعترفاً به حتى أن مجلس العموم كان يقوم بتعيين الضابط العظيم مباشرة — والقائد العام للكتيبة — وتنظيم هذه العملية . وأصبح احتشاد الجنود بطبيعته الحال — شكلاً للرقابة .

ففي الجيش البريطاني في حرب ١٩١٤ — ١٩١٨ ، كان هناك جدالاً مستمراً لمعرفة « القوة » الحقيقية للكتيبة لأغراض مختلفة . وقد عانت

الكثيية نلقا كئيرأ غامضاً لا يتصل بالإصابات ، وقد خصص موضوع المناقشة يوم الاثنين للعموم ، ويوم الأربعاء لمعرفة نوع العمل .

تفسير التأكيد فى أفكار الرقابة

وفى الحرب العالمية الثانية ، كان دوام الموازنة الصحيحة لقوات المدرية ذات أنواع التخصص الكثيرة ، التى تتطلبها الوحدات الملكية الكثيرة التابعة لسلاح الطيران الملكى ، مشكلة دائمة . ولتضاف هذه الوحدات على أحدث وأضبط أرقام الرقابة الصحيحة فى لندن ، حتى تضع كل الأجزاء الصحيحة فى كل أنحاء العالم ، لم يكن على أى حال شىء بسيط . إلا أنه بدون مثل هذه الرقابة ، لم يكن من الممكن إدارة أفراد الضباط المدربين ورجال أعلى البحار ، ولم تكن بالمهمة السهلة تحديد الموازنة الصحيحة لمؤسسات التدريب المختلفة وتحديد تجهيز لها .

ويصدق نفس الشىء بالنسبة للمادة . فخلال الحرب كان التنبؤ الصحيح ، وأرقام الإنتاج الجارى لطائرات مختلفة الأنواع ومعدل الإنفاق Westage وسرعة الإصلاح repair ، أشياء ضرورية لكل من نظرة الموازنة الاستراتيجية القومية ورقابة الإنتاج الفعال . وكان يعتمد ذلك المسئولين ليحصلوا على دقة كاملة Complete accuracy . كتب س . امونتي C.E. Montague مرة فقال « إن أى جندى يقف أمام القومسيون الطبي ؛ فن الجلى أن هذا الجندى يريد أن يظن إما أنه أقل لياقة مما هو عليه أو أكثر »^(١) . وهذا هو نفس الشىء بالنسبة للأرقام التى تمكس المسئوليات ، وتعرض المسئولية لتقد الجمهور . وعند ما تظهر هذه الأشياء للجمهور ، فانه من الواضح أن شخصاً ما يريد هذه الأشياء أن تظهر أقل مما هى عليه فى الحقيقة ، أو أكثر مما هى عليه فعلاً .

هذا هو الموجز المختصر لمصوبات الرقابة الممينة في الإدارة العامة ، وهذا يرينا أن هناك بعض تغيير التأكيد بمرور الوقت . وكانت الرقابة غالباً حتى مطلع هذا القرن ، المشكلة الرئيسية في نظر المديرين والجمهور ، وهو منع الفساد الحقيقي *positive corruption* وسلب الأموال المقصود *deliberate peculation* في بعض أشكاله المتعددة . والمستوى العالي الغير عادى في هذا الشأن الذى أنجز الكثير في وظائفنا المدنية — إلى درجة عظيمة — كان قد وضع جانباً مسألة النش المالى المباشر *direct financial fraud* في مركز ثانوى . والنتيجة الرئيسية في عصرنا الحديث — إلى حد ما — هى تزويد المدير والجمهور بأرقام تمكس نتائج الخطة التى تزودنا بأسس صحيحة — على السواء — لتقييم *assessment* العمل الذى أنجز وتحديد العمل في المستقبل .

ومن جهة أخرى ، فمن الضروري أن نذكر أنفسنا كيف كان الافتراض حديثاً أن النش المقصود فيما يختص بالأموال العامة شيء غير عادى . وعلمية ربط الإحصاء الدقيق ، ورأى الجمهور القوى وتحسين المستويات الشخصية والمهنية التى أنجزت كل ذلك ، يعتبر نمو حديث . وخلال القرن الماضى . كان أخو الملك — بصفته مدير — يكافئ سيدته الغير ذكية بأموال من أموال الجيش . واكتشف خادم السيدة السر مع عقيد يمون سيدته بأموال . وقد وجد مجلس العموم أنه من الضروري أن يفصل العار لفخامة صاحب الجلالة .

الحاجة إلى أخلاقية الادارة

ومن جهة أخرى ، فإن تغيير التأكيد في أفكار الرقابة الذى وصفناه آنفاً ، يثير نتائج كثيرة سواء كان التركيز المالى على أشكال الرقابة الحالية قد صمم خصيصاً لمنع النش المالى ، وهذا أمر كاف في الواقع . هل نستطيع أن نسمى إدارة فعالة بمفهوم الكلمة الحديث ؟ وهل يستطيع الموظفون الحكوميون

أن يلمبوا دورهم الصحيح لإدارة الدولة the management of the State دون قانون مهني وأخلاق professional and ethical code ، يكون برهاناً ضد الضغط السياسي الذي يعرفه الجمهور كأداة رقابة نافعة ضد فساد انتقال القوة السياسية ؟ لكن يوجد في هذا البلد (إنجلترا) تقاليد شديدة تُوجب على الموظف الحكومي civil servant أن يمتنع عن النشاط السياسي abstain from political activities وأن يكون عنده مرونة flexibility تمكنه من خدمة الحكومة بولاء ، مهما كان لون الحكم فيها مقابل ضمان وظيفته .

وهذا التنظيم يبدو أنه يؤكد بكفاءة أن الموظف الحكومي في مجال الإدارة يكون أو ينبغي أن يكون خبيراً مهنيًا ، الأمر الذي لا يكون لمجلس الوزراء . وفي الأمور التي تهم وسائل الإدارة وتعارض السياسة ، ينبغي على الموظف أن يتبع منهجاً علمياً باستمرار . ولكن العلم في النهج مستحيل بدون اعتبار الحقائق ، والتسليم بأن وسائل الإدارة مسألة مبدأ وليست رأى a matter of principle , not a matter of opinion . والأكثر من ذلك أن الأداة الفعالة للرقابة ، لا يمكن أن تُنسى ما لم يقبل كل المختصين الخطأ الإحصائي ، ونفترات المبدأ الإداري كأي شيء غير أخلاق من أشكال الغش . وما لم يكن في مقدور الموظف الحكومي — دون محطيم لآماله المهنية — أن يقوم بعمل آخر لفترة ، إذا استدعاه أحد الوزراء لقيام بعمل أي شيء مخالف لقانون إداري عام ثابت ، وكان هذا الموظف متوقفاً أن يعمل ذلك كعمل مهني شريف ، من أن يظل بالقرب من مزاوله عمل غير أخلاق بالمعنى الإداري ، فإن فائدة هذا الموظف ستزداد أكثر فأكثر .

أفكار جديدة للرقابة في الأعمال

حدث تقدم كبير في الأعمال منذ صدور قانون الشركات Companies Act عام ١٨٦٢ ، وفي الطرق العامة التي تتناول النش ، وفي وجهة النظر الرئيسية التي تتعلق بهذا الشأن .

وقد كان هناك مجهوداً أقل مما هو موجود في الوظائف الحكومية ، لجعل الرقابة المالية صلبة تماماً فيما يختص بالحد من المؤثرات التي قد تنشأ وتعلق بالفرد .

وكانت الرقابة المالية في هذا الشأن أكثر اتساعاً من تشريع الدولة الدقيق في أبسط الأمور . ولهذا وُضعت في مكان أفضل حتى تقبل وتُتمسَ ذلك التغيير في التأكيذ الذي ذُكر من قبل .

والتيغير على هذا يختص بالأرقام المالية كسجلات مخصصة لوصف الأنشطة للراضية ، ولكشف النهب حتى يعالج هذه الأشياء كناحية واحدة فقط من نواحي جهاز الإحصاء العام ، الذي يقيس بانتظام كل ناحية من نواحي العمل التجاري .

وعامل آخر يجعلنا قبل وجهة النظر الجديدة هذه في عالم الأعمال ، هو الاتحاد association الذي فرضته قوة الإنتاج بين المحاسبين والمهندسين . فمثلهم سويكاً في نفس المشروعات لا يحملهم يفشلون في أن يؤثروا في وجهات نظرهم بالتبادل ، على الرغم من أن الهوية واسمة بين تدريباتهم المهنية المختلفة . وعلى هذا ، فإن المحاسب قد اكتسب بعض فوائد من المهندس ، في مشاكل القياس خارج النطاق المالي الموجود . والمهندس بدأ يطبق تدريبه العلى على مشاكل المحاسبة ، وقد قَدَّر كيف يضيف أرقاماً مالية لمعرفة العمليات التي

يحاول عن طريقها أن يدير العمل ويُرسى أصولها مهما كانت غامضة ، وهو أمر ينبغي أن يدخل في كل عمليات المحاسبة في أى مشروع يتداخل أجزاؤه كنظام واحد .

وما زال هناك محاسبين — خصوصاً الذين يزاولون المهنة — يدركون وظائفهم قامت على أسس قديمة إلى حد كبير . وواجبهم هو أن يراجعوا كتب العميل ، وأن يرضوا أنفسهم بالسير في نظام دقيق و يمنعون شهادات بذلك . ولكن غالبية الأعمال الحديثة لا تُرضى قصور limitations أدوات الرقابة الخاصة بها . فالأرقام التي تقدم في الأسابيع التي تلى نهاية العام أو التي تلى نهاية كل نصف عام ، لا تتفق مع الأفكار التي تتطلبها الإدارة . ولكن تلك الأعمال تتطلب أرقاماً حديثة شهراً بشهر وأسبوعاً بأسبوع ، لتمكس الحقائق قبل أن يمضى عليها الوقت ، ليتسنى الاستفادة بها في الاتجاهات المضادة في الوقت المناسب ، لتصبح ذا نفع حقيقى في التنبؤ بالمستقبل .

الرقابة كعملية نشاط مستمر

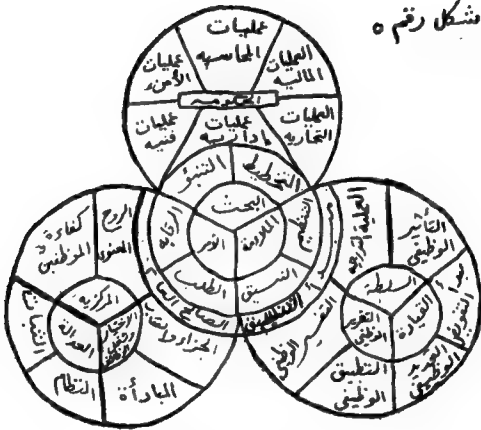
ربما يكون هذا أخطر حقيقة حول أفكار الإدارة الحديثة . والنواحي المتعددة التي حللها فايول ، إذا رتبناها زمنياً ، فإنها تُكون أجزاء دائرة كاملة . فالنبيؤ يؤدي إلى التخطيط . والعملية الثانية هي التنظيم الذي يتمخض عنه التنسيق . ثم يأتي الأمر بعد ذلك ، وأخيراً تأتي الرقابة بعد النبيؤ ثانياً ، نجد أن كثيراً من المسادة المبثرة طبقاً لنظام الرقابة الحديث تصبح قيِّمة لتتطلع إلى الأيام ، كما تكون قيمة عند مراجعة الماضي . وهذا هو الأساس الحقيقي للنبيؤ بالخطوة التالية في المستقبل . وهذه العلاقات مبينة في الشكل رقم (•) نموذج

الإدارة . The Pattern of Adm.

وفي هذا نجد أن التناول التحليلي يتشابه مع هجوم ماري فوليت النفسى على نفسه مجموعة المشا كل . وقد أكد أهمية إدراك ردود الأفعال المتبادلة بين الأفراد . فالمنظلة الصناعية « لا تثبت أبداً never stands still » إنها تتكون من الأفراد وهم كائنات حية تتغير وتتطور ثم تتحلل . وكل شيء يحدث من كلمة ينطبق بها أو لا ينطبق بها المدير ، تغير هؤلاء الأفراد وتحوير علاقاتهم modifies their relations مع بعضهم البعض . وبالمثل فإن البيئة ، البيئة الإنسانية التي يعيش فيها هؤلاء الأفراد ويمولون بداخلها ويعتمدون عليها تتغير بالمثل كذلك . إن هناك أحداث مستمرة وصدى لهذه الأحداث في العوامل التي تُكون الرأى العام : فالموظف الحكومى والرأى العام هما أساس السياسة ؛ وبالنسبة للخبير الصناعى يكون الطلب modifies هو الأساس .

إنما نتكلم عن المشكلة أو النتيجة . ونقسم الزمن إلى ثوان دقائق وساعات وأيام وأسابيع وشهور وسنين . ولكن هذا الفصل isolation اصطلاح ذهنى ، إنه اتفاق . إنه شيء صناعى ومُعيّن للتفكير . فليست هناك نتائج ولا مسائل توجد وحدها . وعند مناقشة مسألة الأفكار ذاتها ، فإن الأفراد

شكل رقم ٥



نموذج الإدارة

يفيرون هذه الأفكار وبحورون المواقف . والوقت ذاته عبارة عن تتابع continuum . فاليوم أو الغد ، هذه السنة أو تلك الماضية ، كلها مفاهيم concepts في عقولنا .

كثبت ماري فولت عن مزايا مجلس التخطيط الدائم :

قالت :

« إن الدائرة أو الحزونة الدائرية لانكسر عند الانتقال من التخطيط إلى النشاط ومن النشاط ، إلى تخطيط أكثر . إننا نميل للخطأ معتقدين أن العالم يقف ثابتاً ، بينما نمر في الواقع خلال عملية توافق Adjustment . ولكن ذلك لا يحدث . والحقائق دائماً تتغير ، ويجب أن نستمسك بالحقائق ، فالتمسك بالحقائق يغيرها^(١) .

مرة أخرى :

« حين ننظر للرقابة كعملية نشاط مستمر ، فإننا لن نخرج من السفطة بأننا نستطيع أن نحل مشاكلنا . فالإعتقاد بأننا نستطيع ، يكون هائلاً لتفكيرنا . وما نحتاجه هو بعض عمليات مواجهة المشكلات . وحينما نفكر أننا قننا بحل مشكلة حينئذ ، بنفس عملية الحل ، تنشأ عناصر جديدة أو تتدخل قوى جديدة في الموقف ، وتنشأ مشكلة جديدة تحت يدك ينبغي أن نحل^(٢) .

وعلى هذا ، كما أكدنا من قبل ، بالإضافة إلى كل ناحية من نواحي الإدارة ، فإن النظرة الاستاتيكية والتحليل الرسمي formal analysis ينمكس ديناميكياً وله صورته النفسية psychological counterpart .

التفرقة بين الرقابة والإحصاء

على الرغم من أن الجزء الأكبر من عمل فايول قد اكتمل قبل نهاية القرن العشرين ، فإنه قد ارتبط بالمفهوم الحديث للرقابة . ويُلاحظ أن فايول فصل الرقابة عن الإحصاء كلية ، تحت عنوان « عمليات محاسبية » ، وقد تناول فايول ذلك كوظيفة من ست وظائف ضرورية . وقد أدرج تحت هذا العنوان « جرد الموجودات ، تقرير الميزانية ، المحاسبات ، التكاليف ، الإحصاء ، الإستاتيكيا . . . الخ » .

والرقابة من جهة أخرى ، اعتبرها فايول ناحية من نواحي الإدارة . وقد عرّفها بأنها « رؤية كل شيء بمقتضى الخطة التي اختيرت والأوامر التي أصدرت وللبادئ التي أرسيت » .

وقد أكدت التفرقة مرة أخرى بمحاولة حديثة لتطبيق الأفكار الجديدة . في حكومة المجتمع الديمقراطي — وفي تقرير لجنة الرئيس الخاص بشأن الإدارة الحكومية لحكومة الولايات المتحدة الفيدرالية . — ففي الولايات المتحدة ، كما في إنجلترا ، توجد مصلحة للمالية وهي مسئولة عن جمع الإيرادات والإنفاق على الاعتمادات العامة وعلى كل إجراءات المحاسبة اللازمة لذلك . وهذا التقرير قد وُضع بدقة تامة الرقابة للمالية بمبناها الشامل واحدة من ثلاث « وكالات إدارة رئيسية » ، يجب أن تكون تحت تصرف الرئيس التنفيذي . والتقرير المقترح بأن مكتب الميزانية ، يجب أن يختص بترجمة السياسة والخطط إلى عبارات مالية وضبط قسم الصرف والتنظيم والمناهج ونتائج العمليات ؛ يجب أن تفصل من وزارة المالية ويجب أن تكون توجيهاً مسئولاً على الرئيس . وهذا الاقتراح بالتفرقة ، التي قام بها فايول بين الإحصاء كوظيفة والرقابة كناحية من نواحي الإدارة ، يُترجم إلى ظروف أخرى .

التأثير على وظائف المحاسب

إذا قبلنا فكرة الرقابة الحديثة مرة ، فإنها تؤثر على جميع المناهج التي تختارها وظيفة المحاسبة ، وتؤثر كذلك على الأرقام التي يحتاجها المدير الإداري . فطرق المحاسبة السالفة سواء كانت عند مدير مراقبة الحسابات أو تقوم بوظائفها أو العكس ، تصبح من الواضح أكثر تخصصاً . وواجبات وظائف المحاسب — بطبيعة الحال — لا تتضمن الرقابة . أما وظيفة المحاسبة فهي تمييز الأرقام .

وبالإضافة إلى ذلك ، أن افتراض نموذج أى منظمة هي التقدم للإمام على أسس علمية أكثر في الإدارة . ومن جوهر وظيفة المحاسبة للمحوظ كهداء أن الأرقام للمطاة يجب أن تكون منفصلة detached ، نزيهة بعيدة عن كل موضوع بقدر الإمكان . وعلى ذلك عند مناقشة واجبات الموظف — للعروفة في الولايات المتحدة — كخبير أو كراجع نجد J. Jordan يقول :

« لا تخطيء معلومات المراجع الخبير اللازمة أو هيئة الموظفين معنى شيء وراء ما هو مسموح به من ذكاء في أعمال الجمع وتفسير الأرقام . وتحت أى ظروف مهما كانت ، ينبغي على خبير للراجعة ، أو أى فرد من الموظفين ألا يدعى إخبار رؤساء المصالح الأخرى بما ينبغي أن يعملوه لأن ذلك شيء ضار ، ولأن ذلك لن يضابق رؤساء المصالح فحسب ، ولكنه يسلب وظيفة الرئيس الإداري^(١) .

وقد يبدو ذلك قضية مسلم بها . ولكن قبولاً « عاماً » لهذه الفكرة عن مكان الرقابة في الإدارة والمحاسبة والإحصاء وعلاقة كل ذلك بالرقابة ، يؤدي إلى تغييرات نافعة . ففي إنجلترا مثلاً ، نجد أن كثيراً من الأعمال التي

تتحكم فيها المنافع المالية والتي تضع بالقليل حداً للإدارة في فحص الأرقام المالية عند « اجتماع المجلس الدورى بلندن » ، تترك سير العمل الحقيقي للمدير الإدارى أو المدير العام الذى يقدر أعماله بدقة حسب النتائج المالية الدورية . وغالباً ، فإن مجلس الإدارة أو المصلحة (المنفعة) السائدة فى المجلس ، لها محاسب مختص يقوم بإعداد وتقديم الأرقام . فعدم وجود اتجاه مالى ، لا يكون ذا نفع أكثر فى الحياة الاقتصادية للأقليم . على أن المديرين الذين يرضون الوضع المالى البعث للرقابة ، لا يقومون بأعباء المسئولية كمديرين إداريين .

هناك الكثير من التبرم والإحباط الملحوظ فى آلية الحكومة ، الأمر الذى يمكن تتبعه إلى الحقيقة . إن وزارة المالية وقسم المحاسبات ، هما وسيلتان أيضاً لتناول السياسة على أساس مالى . وعلى هذا فإن رقابة المصروفات ، التى تعتبر من الوظائف الإدارية ، يمارسها قسم يعتبره بقية الأقسام الأخرى كقسم مكل لها . على أنه لا يمكن تقبل شخصيات الوظائف المالية الرئيسية . فالقرارات يظن على « أنها قرارات مالية وليست سياسة المجلس » . ومن جهة أخرى ، فإن مزاوله هذه الوظائف ، التى إن سحت فاعليتها ، ينبغى أن تسير على خطوط عريضة ، وينبغى أن تصبغها صبغة أعمال المحاسبة . وينبغى مراعاة الاهتمام حتى لا يصدر أى بند item دون « تفويض صحيح » ، فإن هذا البند يميل لغرض من تفاصيل الأعباء على الأقسام عند المراجعة المالية التى تضايق وتكون غير محبوبة فى تجنب الضرر .

ونوع الأرقام التى يتطلبها المدير ليمارس الرقابة بمعناها الحديث ، أصبحت موضوع كثير من الكتب . كتب لسات . ج . روز T. G. Rose دراسة عملية قصيرة نافعة^(١) . ينبغى أن تكون كل المشروعات نتيجة نظام

حسن متكيف مع ظروف هذا العمل الخاص . ولكن يمكننا تمييز بعض المبادئ الداخلية .

مبدأ المشابهة

THE PRINCIPLE OF UNIFORMITY

وأول هذه المبادئ مبدأ المشابهة . فكل الأرقام والتقارير المستخدمة لأغراض الرقابة ، ينبغي أن تسير بناء المنظمة . ولا يسمح لأحد أن يقوم بمجهود دون أن يؤثر بحكم مركزه . وهذا — بطبيعة الحال — مجرد تطبيق لعمليات الرقابة (لمبدأ المطابقة) الذي ناقشناه ، من قبل عند الإشارة إلى المنظمة . ينبغي أن تتطابق كل من السلطة والمسئولية . وحيث أن المسئولية هي المطالبة بالقيام بأعباء الواجبات ، فالأرقام التي تسجلها مسئولية العمل ، ينبغي أن تتطابق مع سلطة الفرد .

مبدأ المقارنة

THE PRINCIPLE OF COMPARISON

وثاني هذه المبادئ مبدأ المقارنة . فجميع الأرقام والتقارير المستخدمة لأغراض الرقابة ينبغي أن تكون في خدمة مستوى الأداء المطلوب ، إذا طلب ، للأداء performance الماضي . وهذا يعني ببساطة أن الأرقام التي تظهر المقارنة بين الأداء في فترة يتم فيها هذا العمل تصفياً arbitrary وبين فترة أخرى استبدادية ، هي أرقام لا تدل على خير . والأرقام التي توضع ضد خطة عمل مرسوم من قبل وضممتها الإدارة بنية تنفيذها ، توضع ما إذا كان قصدها قد تحقق أم لا وتقرح بحث السبب والنتائج عند اختلاف الخطط .

فمنذما تقارن — على سبيل المثال — جملة بيع هذا العام بالعام المنصرم ، ينتج الفرق أو عدم التشابه . فالتغيرات في الأحوال الاقتصادية économique

conditions وتمديد الكميات واتجاهات جهود المبيعات ، عامل factor من اثني عشر عامل ، قد تغير الظروف تغييراً كاملاً . والأرقام لا معنى لها . وأي إداري يفضل ألا يعمل شيئاً بخصوصها ، يستطيع أن يشير لأسباب كثيرة بسبب اختلافها . فجملة المبيعات هذا العام إذا قورنت شهراً بشهر بالحصّة الثابتة التي تناقش مع كل المختصين ، تعتبر تحديداً لكل فرد ينبغي أن يتأثر بإنجاز أى جزء أسند إليه من خطة الإدارة التي وافق عليها .

فالمراقبة المختصة بالميزانية budgetary control لا تنفى أكثر من تخطيط سابق للمصرف بنفس الطريقة . وهناك قول لنو بشأن صعوبة وضع المستويات ، فهي ليست مسألة صعبة . على أنه من الممكن دائماً أن نقيم حداً لما نهدف إليه . وقد يكون هذا الحد استبدادياً . فالهداية الموفقة هي أن نتساءل — ولونظرياً — ما إذا كان من الممكن أن تؤدي عملاً بدقة تماماً ، دون خسارة بسبب الحوادث الإنسانية العادية ، كالمرض والقيام بالإجازات وخلافه وكيف نحصل على عمل ١٠٠ ٪ ؟ إن الخبرة في مستوى عمل كهذا وإقامة استنتاجات صحيحة تسمح لكل العوامل التي تجعل الأداء ناقصاً غير مكتمل ، سيحول العمل إلى عمل مضبوط صحيح ذات نتائج حقيقية . والنقطة الهامة هي ، أن المدير ينبغي أن يحدد ويتحمل شخص وشرح الأسباب التي تؤدي إلى الانحراف deviation بعيداً عن ذلك الحد . وسواء كان هذا الحد نفسه في الحقيقة تقديراً مضبوطاً لما ينبغي أن يكون عليه إنجاز العمل الحقيقي ، فإنه ينبغي أن يكون اعتباراً ثانوياً ، على أن يكون ذلك تقديراً معتدلاً جداً . على أن بحث أسباب الانحراف يؤدي إلى اقتراح تعديلات ضرورية .

مبدأ المنفعة

THE PRINCIPLE OF UTILITY

والمبدأ الثالث هو مبدأ المنفعة . وتختلف الأرقام والتقارير المستظمة في أغراض الرقابة من حيث القيمة مباشرة مع :

(١) ملائمة الزمن المنتهى مع غاية الهدف .

(ب) الوقت الذى يفصل نهاية فترة ما وفائدتها .

ومرة أخرى ، فإنه من الضروري هنا أن نؤكد تقسيم شخصية الزمن التقليدية والتفكير الذى يبنى حولها . وتميل كلا الحكومة والأعمال التجارية لإقامة رقابة ، حول الأيام والأسابيع والشهور والسنين . ولولا شكل واحد من أشكال النشاط ، فإن شكل الرقابة اليومية قد يطول مداه وقد يكون بلا معنى ، بينما تكون نظرة سنوية أخرى للنشاط قصيرة جداً .

وفى فصل سابق ، كنا قد أشرنا إلى طرق مقارنة أداء الأعمال بالمستوى دقيقة بدقيقة . مثل هذه الرقابة المفصلة السريعة نادرة . وعلى أى حال ، فإن ذلك كله نشاط شركة أوستن موتور The Austin Motor Company وقت السلم ، وكانت جميع الآلات تتداخل مع الضبط الكهربى ، الذى يسجل آلياً كل توقف stoppage مع مرور الوقت فى مكتب رئيس مصنع يوجد فى كل قسم . والكاتب المسئول عن الرقابة يتساءل عن أى توقف يحدث فوراً ، وقد يكون التوقف عادياً ، ويشرح تقارير الحالة على آلة تسجيل ، ثم ترسل هذه التقارير إلى إدارة التكاليف the costing dep. التى يصلها دقيقة بدقيقة تقرير عن سير العمل لكل آلة . وقد يحدث أن يقول المراقب controller ، عرضاً ، إن أكثر من ٩٠ ٪ من عمليات تلافى التوقف ممكن تبنيها إلى أخطاء فى الإدارة faults in management .

أما شركة التليفونات والتلغرافات الأمريكية اكتشفت ذلك لتخطيط تنمية ورقابة ميزانية المصرف السنوية الطويلة الأمد ، وهى أشياء عديمة النفع فعلاً . وقد انتهجت هذه الشركة ولمدة سنين كثيرة ، خطة المشر سنوات للتمنية العامة وميزانيات مفصلة لفترات قصيرة فى ضوء الإطار العام لتلك الخطة .

أما تقارير أنشطة التجارة التى تقدم سنوياً ، أو كل نصف سنة ، لا يمكن

العمل على الإطلاق ليصحح الاتجاهات التي تقلل من الخطوة المربحة في وقتها ، لتؤثر بدورها على مدة الربح التي توضع تحت المراجعة . والأرقام التي تقدم شهرياً تصبح ضرورية على الأقل لخلق رقابة دائمة . على أن هذه الأرقام ينبغي أن تكون دقيقة جداً ذات نفع من الناحية المحاسبية ، وقد يكون ذلك قليل الأهمية لو قدمت بعد انتهاء الفترة التي تشير إليها .

أما الاعتبار الأخير ، ينطبق — بطبيعة الحال — على كل الأرقام التي تستخدمها الرقابة . والتقارير والإحصائيات التي تكتمل لبعض الوقت بعد انتهاء فترة كانت تدل عليها ، تصبح قليلة الأهمية مع كل يوم يمر . ووجهة نظر المحاسبة القديمة التي تصر على تصفية القيود المزدوجة لأن مهمتها كانت تنحصر مبدئياً في منع الفش ، كانت تميل للفخر لأنها كانت تنبع المال حتى نصف الفلس — وهنا خطر كامن في هذه الفكرة . وفي تقارير التكاليف ، لم تكن خاطئة في اهتمامها البالغ بالتوزيع النظري السليم للمصروفات السائرة التي تعجب النظر عن حقيقة أن كثيراً من التكاليف التي تخصي يكون جميعها خارج رقابة الوحدة unit ، التي قامت بهذا التوزيع ، وعلى هذا فإن ذلك لا يعطى للعدير أية معلومات عن أية قيمة عملية . وإذا (كان حياكة الفرزة في التويوفر الكثير) a stitch in time Saves nine فالرقم في التويواوى نسائية ، والعكس إن لم نعمل أى شيء بخصوصه .

مبدأ الحالات الخاصة

THE EXCEPTION PRINCIPLE.

والمبدأ الرابع والأخير هو (مبدأ الحالات الخاصة) ولا يمكننا أن نمير عن ذلك بمباراة أفضل مما قال تايلور .

« إنها فكرة عادية ، رغم أنها قد تكون فكرة مقبضة ، أن ترى رئيس مصلحة إدارية كبير غارقاً في مكتبه ، وسط محيط من التقارير

والمكاتب ذات الطوايع ويوقع عليها بامضائه . وهو يفكر أنه عندما يزداد عليه كوم من الأعباء فوق مكتبه ، فإنه يصبح على صلة وثيقة بكل أجزائه . ومبدأ الحالات الخاصة عكس ذلك مباشرة . فرغم كل ذلك ، ينبغي على المدير أن يتسلم تقارير مركزة Condensed ، ملخصة ، متنوعة نسبياً ، تغطي ، على أية حال ، جميع العناصر التي تدخل عملية الإدارة ، وحتى أن هذه الملخصات ينبغي أن تراجع بعناية بواسطة مساعد قبل أن تصل المدير ، وتخصص الحالات الشاذة بالنسبة لمتوسط الحالات السابقة ، أو بالنسبة للمستوى المشار إليه من قبل . وجميع الحالات الشاذة الطيبة والسيئة تغطي للمدير في مدى دقائق بسيطة ولكنها تغطي فكرة جامعة لسير العمل الذي يتخذ أو العكس ، فتترك له الفرصة حراً في اتخاذ خطوط سياسية عريضة broad lines of policy ، ليدرس الشخصية ، ومدى ملائمة الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ^(١) .

الأسس النفسية للرقابة

PSYCHOLOGICAL BASIS OF CONTROL

وهذا الاستشهاد يؤدي مباشرة إلى الناحية الثانية المسماة بالجانب النفسي . والبعده شاسع بين كثير من المديرين الذين يصلحون للتفكير في ذلك ، عندما يتيسر لهم جهازاً سليماً كاملاً لرقابة الأرقام ، وعندما يعرفون حقائق أى مشروع فإن ذلك يعنى أنهم يقومون بمزاولة رقابة هذا العمل . وأنه لمن الحقايق أن تصور أن قائداً له قوة ذكاء خارق في معرفة احصاءات إدارية عجيبة لقواته ، يكسب المعركة . فكل هذه الأشياء ضرورية ؛ ولكنها ليست ذات قيمة . إنها ليست إلا أجهزة . والقيمة الحقيقية لمثل تلك التجهيزات سواء كانت للمدير أو للجنرال تعتمد على ما يملأه نحو هذه الأشياء . وسواء في وقت السلم أو الحرب ، ثمة عوامل في كل موقف تتحدى المدد الحسابي البحت .

فإذا أراد هؤلاء المديرين أن يروا أن كل شيء ينفذ بمقتضى الخطط

والأوامر والمبادئ الثابتة ، « فإنه ينبغي أن يرضوا أنفسهم بأن هذه الخطط والأوامر والمبادئ لن تتطلب فهمًا غسب ، بل تتطلب اختياراً ذهنياً . فلكي تفهم معنى الخطة حرفياً ، فهذا شيء ليس كافياً : والسبب في ذلك أن المنطق له الخطة التي ينبغي تقديرها appreciated ، وإلا فلا يمكن للمرءوسين أن يخلقوا التوافق الحتمي في الإدارة خلقاً صحيحاً وانفعالياً ؛ لأنه لا يوجد أى فرد يضع كل ابتكار وحساس وراء مشروع لم يعرف عليه روحياً وعقلياً .

وحدة التأثير

EFFECTIVE UNITY.

يمكننا قول هذا العنوان بمباراة أخرى هي : ما نهدف إليه عن طريق وحدة التأثير . وهذا مادعى بعض الدول الاعتناق الفاشية : « وهم يحدون أن الوحدة ضرورية ولم يصلوا بمد إلى وحدة بطريقة أفضل ، إلى حد ما ، أو كيف يقتربون من وحدة أصيلة^(١) » والحقيقة الأكثر أهمية عن الوحدة ، أنها عملية process وليست حصيلة product . فليس في الإمكان — على سبيل المثال أن نفصل الدوافع الإنسانية to isolate human motives وتناولها واحداً بعد الآخر . « حياة الأفراد لا تحكم إلى حد ما (بحافز) drive معين ، أو بحاجيات ، بقدر ما تحكم بعلاقات متداخلة »^(٢).

وبنفس الطريقة ، فإن أجزاء العمل ينبغي أن تتحرك بهذه الكيفية سوياً في أنشطة متوافقة متبادلة ، حتى يمكن خاق وحدة عاملة a working unit ، وليست من أنشطة أجزاء منفصلة . أنه لا يتيسر لك تنسيقاً بوجود وحدتين

M. P. Follett, "The Psychology of Control," in Dynamic Administration, edited by H.C. Metcalf and L. Urwick (London, Management Publications, Ltd., 1941).

Ibid.

(١)

(٢)

منسجبتين جنباً إلى جنب : فالوحدات ينبغي أن تخلق أبعاداً قبل التنسيق^(١) ..
وفي كل موقف نستجيب للمثيرات respond to stimuli التي تساعدنا في
خلقها . (فأجزاء النشاط المتبادل تغير الأجزاء ، بينما تقوم بخلق الوحدة)^(٢) .
فعل سبيل المثال ، فإن سياسات الأقسام المتنوعة في العمل (الإنتاج ، البيع ،
المالية ، الأفراد) تساعد على بناء وسياسة عامة : وتداخل هذه السياسات بقوة
واحدة ، يخلق السياسة العامة . ولكن في نفس الوقت تتأثر تلك السياسات الفرعية
departmental policies بالسياسة العامة ، بينما تقوم هذه السياسات بخلقها .

مثل هذا التوافق المتبادل reciprocal adjustment ، هو شيء أكثر
من مجرد التوافق نفسه . فتداخل الوظائف المختلفة ، له قيمة وراء إضافة الأجزاء
فلو صح هذا النوع من التداخل ، فإن العملية تخلق وحدة تؤدي بدورها إلى
اتحادات (تداخل) أكثر .

وفي فصل سابق ، قد أكدنا أن المبدأ الباطني للتنظيم هو التنسيق^(٣) .
ودرجة الرقابة التي يمارسها أي مدير ، ستعتمد جزئياً على كيفية تجميع آراء
رجاله بنجاح حوله . بمعنى ، أن النشاط التنظيمي هو نشاط موجه . والتفاعل
هو الرقابة ، ولكنه لا يقيم الرقابة .

ويحدث نفس الشيء بالنسبة للكائن الحي . فالفرد لا يستطيع المشي
دون تناسق عضلاته ، وهي الرقابة . وهو يكتسب رقابة ، ورقابة على نفسه ،
كما يعلم تنسيق ميوله المختلفة .

والسلطة تنشأ بداخل عملية مترابطة . وكل عملية حيوية تخضع لسلطتها
السلطة المنبسطة ، أو السلطة المنطوية في العملية ذاتها : وهذا هو نفس الشيء .

Ibid.

(١)

v. Chapter IV, "Co-ordination."

(٢)

بالنسبة للضبط الاجتماعى Social control . فالسلطة الأصلية ، تنشأ طبيعياً في عملية بناء وحدة متكاملة ، ليست في القمة على الإطلاق . إنها تساير الوظيفة . وما يبنى على الإدارة أن تفعله ، هو خلق السلطة المتجمعة accumulative authority النابعة من الخبرة ، المتداخلة مع كل من يقوم بتأدية بعض أجزاء واجباته من مجموع النشاط الكلى ، وعلى ذلك تُخلق وحدة متكاملة عظيمة . وعلى هذا فإن الاتجاه السائد يصبح توجيه القدرات self-direction . والمثل الأعلى لجميع المديرين الأكفاء ، يمكن إدراكه في تلك العبارة الشعبية (الممرض يمرض نفسه) .

خوف الرقابة

كانت فكرة علم النفس عن الرقابة ، ونخلصها بإيجاز في كلمات في الفقرة السابقة ، وقد وصلت مارى فولت إلى نتائج واسعة بشأن موضوع المحاضرة التى ألقته قبل وفاتها على الجمهور . وقد أشارت بأن الأفراد يخافون كلمة « الرقابة » وهم يشعرون أن حقوق الأفراد مخروقة . ولكن هذا الخوف يظهر لنا فهماً كافياً لأفكار الرقابة الجديدة التى انتشرت في أحسن الأعمال الحديثة :

أولاً : أن الرقابة تقترب باستمرار من الرقابة بالحقائق أكثر منها بالأفراد ، وأن ذلك « قانون الموقف » .

ثانياً : الرقابة الرئيسية تعنى تداخل كثير من الرقابات للفروضة من سلطة عليا . وسر الإدارة الناجحة ، ليس خلقاً مستمراً لأقسام جديدة وسلطات جديدة ، ولكن بالعلاقات القائمة بين الآلة لى تظهر الرقابة الضرورية الناجمة من التفاعل . وفي الحقيقة أن العمليات الآلية الإضافية تخلق مشاكل أكثر لتنسيق الداخل ، ولهذا فإن نسبة كبيرة من جهود المخصصين توجه للسير في خطى العمليات عن الخروج منها . وهذه الاعتبارات أدت بالرقابة لأربع قواعد

عريضة أو مبادئ ، ينبغي أن ترشد المدير الإدارى لتحقيق التنسيق وهو ما يعرف بالرقابة وهى :

- ١ - التنسيق عن طريق الاتصال المباشر للأفراد المسئولين المختصين .
- ٢ - التنسيق فى المراحل الأولى المبكرة .
- ٣ - التنسيق كعملية تداخل متبادلة لكل عوامل الموقف .
- ٤ - التنسيق كعملية مستمرة^(١) .

مبدأ الاتصال المباشر

THE PRINCIPLE OF DIRECT CONTACT.

من بعض المبادئ التى أخذتها مارى باركر عن كتاب السير آرثر سلاتر Arthur Slater عنوان Allied shipping control ، حيث يصف كيف تأسست خلال حرب عام ١٤ - ١٩١٨ صناعة الآلات لحماية التعاون الداخلى بين الدولة المتحالفة للمشاركة فى دعم السفن . وكانت هذه الصناعة ناجحة تماماً ، وقد أرجع آرثر ذلك النجاح إلى حقيقة أن الموظفين ، فى مختلف البلدان ، الذين كانوا مسئولين عن نواحى المشكلة المختلفة تشجعوا فى مقابلات مع بعضهم البعض . ولم يجتمعوا فى اجتماعات يحضرها فقط رؤساء المصانع . بل واضطروا ذلك إلى التفاوض negotiate خارج أعمال مكاتبهم الخاصة . فالأفراد الذين يقومون بعمل ، وقد يكونوا أحياناً مرهوسين ، قد أخذوا تعليمات لمقابلة بعضهم البعض - فى حدود مجال وظائفهم - للاتفاق أو البدء فى اتخاذ الإجراء .

وفي الواقع ، أن هذا المبدأ تقرر آخر ، في شكل قالب نفسى ، للنقطة التى قد تناولناها ، والتى تتعلق بناحية البناء عند كلامنا عن العملية التدريجية ، حيث أكدنا ضرورة سلسلة السلطة « التى لا تتضمن أن كل فعل ينبئ أن يمر بصعوبة خلال سلسلة مترابطة » ^(١) . ومن زاوية أخرى ، نقول إن هذا ناحية التفويض . فلا ينبئ على القائد ألا يفوض السلطة لحسب بدقة ، ولكن ينبئ عليه أن يتأكد من أن كل مرسوميه يشرفون بأنفسهم بدقة بدورهم — إذا ما رغبوا تنسيقاً صحيحاً . وجدير بالاهتمام أن يتعمل المدير نسبة معينة من الأخطاء الإنسانية human error التى يمكن علاجها بأى حال لتجنب الإحباط وشلل الابتكار ، الذى ينتج من التمسك المتزايد بمبدأ السلطة .

التنسيق في مراحله الأولى

CO-ORDINATION IN EARLY STAGES.

والمبدأ الثانى هو — التنسيق في مراحله الأولى — وينبع منطقياً من تحليل مارى فوليت لطبيعة القرار « فالقرار — لحظة في العملية فقط » . ولا يمكننا الاحتفاظ بمتابعة جميع المختصين ، متابعة حساسية لأى مبدأ جديد أو لأى سياسة ، ما لم تكن هذه المبادئ أو السياسة اشتركت منذ البداية في عمليات التنمية العقلية processes of mental development ، التى ينتج عنها المبدأ أو السياسة .

ففى أى تنظيم متكامل integrated organisation ، نجد أن أى تحول جديد يشمل سلسلة معقدة من النتائج العملية ، يتطلب تعديل ناحية قانونية كاملة ، وعلى أى حال ، فقد يظهر هذا التنافس أو عدم التوافق المتبادل .

وهناك دعاوى — على سبيل المثال — لتسهيلات من كافة الأنواع — مالية ، مادية مستخدمين ، تجهيز . . . الخ .

وإذا كانت هذه العرججات تدخل في نطاق الإعتراف منذ بداية المشروع ، وتشجيع كل المختصين لرفع ومواجهة المشاكل التي يشعرون بها منذ البداية ، فإن فرص التوافق والتكامل تصبح طيبة . وإذا حدث من جهة أخرى ، أن بدأ المشروع على أساس الرغبة العامة الطيبة دون مناقشة خاصة لنواحي المشكلة التي تخاف توتراً بدلاً من التعاون ، فإن ظروف هذا التعاون تصبح غير ملائمة . ومن الأسهل جداً أن نهيء قبول مشروع ، ما لم يفهم أى واحد بدقة ما يشمله هذا المشروع ، ولكن من الصعب جداً أن نجعل هذا المشروع يسير سيراً ناجحاً .

تبادل ارتباط جميع العوامل

والمبدأ الثالث — هو التنسيق كتبادل ارتباط جميع العوامل في الموقف — وهو تطبيق لناحية التنظيم الدينامية ، بنفس الحقيقة السيكولوجية كأشكال لأسس مبادئ مجال الرقابة^(١) . فليس كافياً أن نوفق أ إلى ب ، أو بالأحرى نساعد أ في أن يخلق توافقاً مع ب ، مع العلم أن شخصية ب تتأثر بشخصية أ . كما أن علاقة أ تحتاج نفسها إلى توافق . وبمعنى آخر ، فإن عملية التوافق تخلق في حد ذاتها موقعاً جديداً new situation . وقد استشهد أحد مديري الأعمال الكبرى بما قالته مس قوليت « إذا أخبرني رؤساء المصالح أن إدارة د مثلاً وإدارة ا قد تنسقهما ، حينئذ ، أجد أن إدارة د وإدارة ا هما نفس الإدارتان كما كنا من قبل تماماً لا يتطلبان شيئاً ، ومن ثم أعرف أن ما أخبرت به لم يكن صحيحاً ، وأن ليس هناك تنسيقاً . فالتنسيق يعني تغييراً في

الأجزاء المتناسقة»^(١) وهذا التداخل لكل جزء في المنطقة الصناعية مع أى جزء آخر ، نبعده يلتصم ثانياً مع كل الأجزاء الأخرى ، وبطبيعة الحال لا يتحقق الهدف أبداً في العمل . ولكن ذلك نقطة معقولة وعملية ينبغي أن نهدف إليها .

والعدو الأكبر لهذه الفكرة وتفسيرها الحقيقي في العمل ، هو بطبيعة الحال ، التقسيم إلى إدارات . فكثير من الناس يتجادلون في أن المدير الإدارى ينبغي أن يخضع فكرته الإدارية لتكون في صالح الجميع وهذا قول هراء . فإما أن إدارته لا حجة لها في البقاء ، أو أن وجهة نظر تلك الإدارة مطلوبة عموماً . وينبغي أن نؤكد بين الآراء الأخرى الموجودة ، ولكن ينبغي ألا نهجرها . وينبغي على الموظفين ألا يشجعوا أبداً تقسيم إدارات أنفسهم . ولكن ينبغي عليهم أن يعملوا بأنفسهم خلق تداخل الإدارات مع بعضها البعض .

التنسيق كعملية مستمرة

والمبدأ الرابع — هو التنسيق كعملية مستمرة — ويقوم على حقيقة أن كل عملية تهدف للوصول إلى توافق في علاقة مع العمل تنقسم إلى مرحلتين . ونأتى لتناول المشاكل الفردية في المقام الأول : ويحرك مدير البيع ومدير الإنتاج بشدة ، خطة سير متفق عليها بالرجوع إلى خطة سير معينة . وفي المرحلة الثانية يبدأ في تصنيف مشاكلها *classify their problems* ، وذلك لمعرفة فقط التشابه والفرق بين نتيجتين تنشآن بالتتابع . ويبدأ في توجيه الأسئلة لأنفسهما ، هل أمكن تنمية أى مبادئ لمعالجة المشاكل من هذا أو ذاك القبيل مثلاً قايماً به من تنمية سابقة .

M. P. Follet, "Individualism in a Planned Society" in (١)
Dynamic Administration.

وعلى أية حال ، فن حين لآخر ، فإن هؤلاء الرجال يقومون بحل المشكلة التى تتعلق بهم ، وبهذا فإن موقفاً جديداً ينشأ . بمعنى أن المبادئ ، على أى حال ، مهما كانت ملائمة كطريقة مختصرة للتفكير ، تهذى العمل . ولكن إذا أصبحت القوانين جامدة rigid ، فسوف تفقد فائدتها . وينبغى أن تكون هناك حركة دائمة لخلق مبادئ جديدة ، كما ينبغى أيضاً أن يكون هناك تطبيق للمبادئ الموجودة بالفعل على الحالات . applying existing principles to cases .

ولدى كل منظم عمل business organiser أحد المختصرات كتبها لتوضيح خطة السير ليتمكن من القيام بأعباء العمل الكثير ، ويتضمن هذا المختصر هذه العبارة :

« إذا حدث عند تطبيق أى شيء من هذه التعليمات وانضح أنها غير مقبولة repugnant للمقل والذوق السليم ، فينبغى أن يسود المقل والذوق السليم » .

افضل شيامن

خاتمة

«دع العقل والذوق السليم يسودان» وبهذه الملحوظة ينبئ الاهتمام بحالات المعرفة العلمية التي تتعلق بالفرد والجماعة الإجتماعية . فإن أى دراسة للإدارة ينبئ أن تخرج بهذه النتيجة الضرورية . وحتى لأن لا يوجد أى فرد له الأساس الكافى فى المعرفة المضبوطة لينامر بإبداء رأيه اللوجىطيقى فى هذان الميدان .

ومن ناحية أخرى ، لا مجال للتساؤل كما حاولنا فى هذا الكتاب فى أن فناً معيناً من فنون الإدارة بدأ يظهر وأن هناك إجماع عام ملحوظ بين الذين قاموا بدراسة الموضوع . والأكثر من ذلك أن الإختبار والتجربة تجدبان فى التقميد المتزايد فى تركيب الجماعة الإجتماعية التى نشأت من قوة الآلة المدافعة . ولقد فشلت التجربة بوضوح ، كما فشلت فى الحرب العالمية الثانية فى خلق وحدات للتنظيم ، يمكن للفرد بداخلها أن يخدم بحماس أو يسير بإبتكاره ، ولكنها تصبح مرتبطة وطاجزة داخل طية جهازها الخالص . بل وتخلق اضطراباً غير مجد ، وإحباط للأفراد الذين تتركز دوافعهم وأفكارهم نحو هذه النتائج .

ولكى نوفر وسائل فنية technique معترفاً بها وصحيحة ، على نطاق واسع يعتبر واجباً صعباً . فالعقل والذوق السليم ، يمكن استغلالهما بسهولة كقناع لمزولة العمل الحديث ، أو لتفضية الأعمال والاحتفاظ بالقوة بواسطة مجموعة أو طبقة معينة . ولا يمكننا أن نؤكد بشدة أكثر ، من أن المادة المستصكة أو المادة المألوفة ليست صفتان من صفات العقل ، ولكن المادة المستصكة والمادة المألوفة هما قطع شئتان غير مقولين . وأى تغير فى الموقف الإجتماعى قد يحدث ماظهر من ذوق أمس السليم كأنه لنو اليوم .

وهذا الكلام فى الواقع مضبوط ، وهو ما حدث كنتيجة للثورة الصناعية . وحتى أن المعرفة السليمة لتنظيم الاجتماعى ، الذى يلحق بالقوة المتزايدة المائلة وبالتحكم فى الأشياء المادية التى تطورت من تلك الثورة منذ قرن ونصف ، كان الأفراد عرضة فيها لاستخدام تلك القوة استخداماً سيئاً . وقد يستخدمونها استخداماً أقل سوء إذا حاولوا الدقة المنطقية عن طريق العلم كما يفعل القائمون على مشا كل الإدارة التى يقابلونها .

وينبئ على المديرين ألا ينسوا - ولولفترة - أن المادة الخام التى يتعاملون معها هى المخلوقات البشرية ، وهى مخلوقات ذات آمال وعواطف ، حب وكره خوف وشجاعة ، وروح سماوية : أوهى خليط تماماً مثل المدير الإدارى . وبدون الحاجة إلى سؤال لمثل هذه المشاكل ، لتذكر أن كل فرد مهما كان حقيراً حسب النظام ، قد يشارك بنصيب فى العمل تماماً مثل المدير بصورة طبق الأصل ، ولكن فى حدود ضيقة . فإذا نسينا ذلك ، فإن هذا لا يصبح طريقة علمية ، بل يكون مجرد هذيان . والعلم الذى ينسى فضلاً ذلك ، يكون علماً أجوف . وقد لاحظ أحد قادة الأعمال ذلك مرة فقال :

« إنه قد ظن عموماً أن العمل كان بمثابة بضاعة commodity . وعلى كل ، فإن العمل لا يمكن أن يمثل بضاعة . إن العمل يمكن الكائنات البشرية ويمثل فى الواقع كثيراً من العواطف التى يتمثل بها الأفراد ، وحتى رجل الاقتصاد السبىء لا يفكر أن المستخدمين بضاعة » ^(١) .

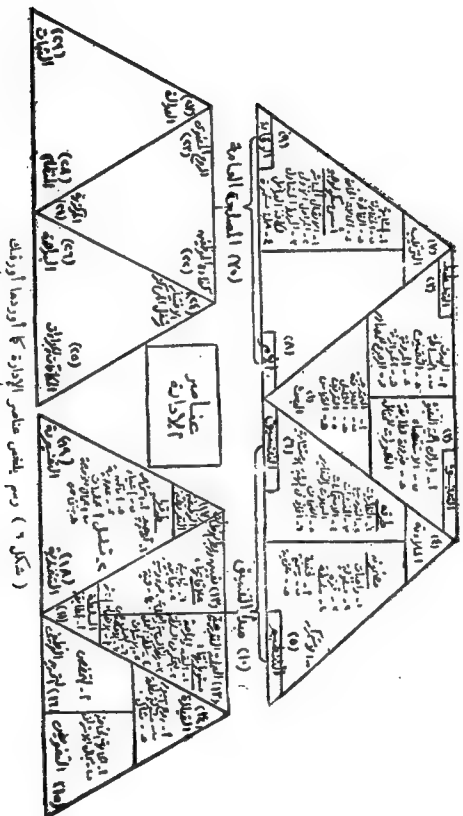
والعمل فى مجال ما زال كثير من العوامل غير معروفة فيه ، ولم يكشف بعد حجم هذا المجال ، وأن الطلب لا يعمل أكثر من اقتراح إطار فكرى تكون فيه الأفكار مرتبة وللبادئ معينة للغير فى خلق تأليف من ثنايا خبراتهم . وشكل رقم ٦ يمثل ملخصاً للمواد التى ناقشناها فى الفصول السابقة .

والجدول الملائم له يورد لنا المبادئ المختلفة التي تجسمها الأرقام وترجع هذه للمبادئ لأصولها .

والحقيقة أن هذه المبادئ مجموعة من كتابات أعمال الغير ، وكثير منهم لم يحاول أن يظهر تبادل التداخل مع أعمال الآخرين ، لتكون أعمالاً متكاملة ذات نمط منطقي وأدلة قوية ، ليصبح هناك عنصراً عاماً في خبرات سير الجماعة الاجتماعية ، وليتسنى لعم الإدارة الحقيقي أن يصبح ممكناً حقيقياً .

وفهم هذه المبادئ حتى الآن لم يزل كاملاً ، فإن أى فرد لا يستطيع أن يزعم أن في شكل هذه المبادئ الناقصة ، دليل طيب أكثر فاعلية لتكامل الجهود الإنسانية في كثير من الشخصيات أو السياسة أو موازنة القوى الغير ثابتة بين المصالح التابعة الكثيرة . وكما اقترحنا في المقدمة أن ما نحتاج إليه بلهفة في نقطة الحرج الحالية في تاريخ البشرية ، هو الاعتراف الواسع بهذه الحقيقة والتقرير الاجتماعي في إعطاء التأثير لها .

وبين الرسم السابق جدولاً تلخيصياً لعناصر الإدارة كما رسمها أورفيك حيث يمثل رأس كل مثلث أحد مبادئ الإدارة ، بينما العملية والنتيجة المقابلتان له هما الزاويتان اليمنى واليسرى من قاعدة المثلث على الترتيب . أما للمبادئ الثانوية فيشار إليها بالحروف ا. ب. ج. د. وقد رقت للمبادئ بحروف عربية بين قوسين مما يطابق الجدول السابق الذي جمع فيه أورفيك مبادئ الإدارة من مختلف مصادرها .



رموز المؤلفين المشار إليهم في هذا الجدول :

Administrative Principles	م هـ ف : « مبادئ الإدارة » لهنرى فايول
Administrative Duties	و هـ ف : « واجبات الإدارة » لهنرى فايول
Aspects of Admin.	ن هـ ف : « نواحي الإدارة » لهنرى فايول
Mooney & Reiley	م ر : « مبادئ التنظيم » لوفى ورايلى
	ف ت : مبادئ فردريك تايلور

م ب ف : مبادئ ماري باركر فولت M. P. Follet

جر : مبادئ جريكوناس Graicunas

اور ت ق : « مبادئ التوجيه والرقابة » لأورفيك .

رقم البحث ف ت « وهم ينشئون علماً لكل عنصر من عناصر العمل الإنسانى يحل محل القاعدة القديمة في طريقة استعمال الإصبع (٢) (واجبات الإدارة . في كتابه : مبادئ الإدارة العلمية)

« ويجب أن يدرك الطرفان أن من الجوهرى لإحلال المعرفة والبحث العلمى الدقيقين محل رأى أو الحكم الفردى القديم (من حديث له أمام لجنة العموم ١٩٢٣)

م ب ف « لقد وضعت أربع مبادئ للتنظيم والعلاقات التى تقوم عليها هذه هى للمعلومات المستقاة من البحث (الفردية في مجتمع مخطط . من كتابها : الإدارة الدينامية . وكل إشارة فيما بعد إلى ماري باركر فوليت فهى إلى هذا المرجع ما لم يذكر غيره)

L. Urwick : The Elements of Administration, 2nd ed., (١)
Pitman, London, 1947 pp. 119-129.

thumb method.

(٢)

- رقم المبدأ المرجع العبارة
- (أ) التحديد الجبري أورت ق « كل ظاهرة إجتماعية فهي نتيجة علل محددة ومؤكدة » (مبادئ التوجيه والرقابة - في : قاموس الإدارة الصناعية أعيد نشرها في كتاب (النم والاحتاج . وكل إشارة فيما بعد لأورفيك فهي من هذا المصدر) .
- (ب) العلاقة أورت ق « الحقائق التي ستكون أساس العمل يجب أن تقوم في حدود البيئة التي سيجري فيها العمل .
- (ج) التحليل أورت ق « يجب أن يكون هيكل التصنيف ملائماً للنشاط للدروس .
- (د) التحديد أورت ق « يجب أن تذكر الحقائق في عبارات تطابق ما تقوم عليه من علوم يدخل فيها النشاط للدروس .
- (هـ) القياس أورت ق « يجب أن تذكر الحقائق في حدود الوحدات والمعايير المحددة .
- ٢ - التنبؤ ن هدف وكلمة تنبؤ^(١) كما استعملها هنا تعني التنبؤ بالتقبل والاستعداد له (الإدارة الموموية والصناعية ترجمة إنجليزية . وكل إشارة تاليه لمنرى فابول فهي من هذا المرجع)^(٢)
- ٣ - التخطيط ن هدف أنظر « تنبؤ » فوق وهدف « تأكد أن خطة العمليات معدة بمناية ومغطة بدقة .

- رقم الهدف البنى المرجع العبارة
- (أ) الهدف أوردت ق « من المقدمات الضرورية لكل نشاط (١) أن يكون ثمة تغيير كامل واضح عن موضوع هذا النشاط في صورة سياسة أو تلميحات . ويجب أن يرتب العمل بحيث يتبع كل الاعتبارات الثانية لهذه المقدمة الضرورية .
- م ر « كل تنظيم فهو يتضمن هدفاً من نوع ما... والتنظيم إنما يقوم لغرض واحد ، الوصول إلى هذا الهدف » (الصناعة في تقدمها^(١)) (وكل إشارة تالية لمؤني ورايلي فهي من هذا الكتاب).
- ن هدف الحكم (الإدارة) معناه قيادة المنظمة نحو هدفها بمحاولة تحقيق أحسن استفادة ممكنة بكافة الوسائل التي في متناولها .
- (ب) التبسيط أوردت ق كل عنصر لا زوم له يجب أن يستبعد سواء من اللهاى اللازمة أو العمليات المطلوبة لأداء هذه اللهاى . ويجب أن يؤدى العمل بأقل أفعال ممكنة وأقل مجهود ممكن .
- (ج) التقنين أوردت ق يجب - فيما يتعلق بالنشاط ، أو اللواى أو التصميمات ، أو العمليات أو النوع أن توضح الزاويات العامة الجارية فى صورة وحدات أو مبادئ محددة يتمين تطبيقها كلما أمكن ذلك ولأ كبر درجة ممكنة .
- (د) اللزوة أوردت ق « أن حيوية للمشروع إنما تقاس بقدرته

- رقم للبنا للرجم البارة
- على الاستجابة التلقائية لتغيرات الظروف وتحويل وإعادة الترتيب الداخليين لمواجهة مثل هذه التغيرات... هذه القدرة يجب احتضانها باستمرار ومراقبة واستبعاد العوامل غير اللائمة لنموها .
- (هـ) الموازنة أورت في « كل جزء من مشروع أو وظيفة من وظائفه يجب أن تشمل بفاعلية متكافئة على تحقيق الدور للرسوم لها في الفرض الكلى »
- (و) الرجوع للمصادر ب ف إن عملية التنسيق هي عملية تسلسل (١) ... ولا يمكن أن يقوم بها شخص خارجي . . وفي المجتمع الإقتصادى توجد مراكز (نقط) كثيرة للرقابة . فالربط المنظم لهذه النقاط ينبئ أن يكون هو الرقابة المركزية . وعملية الربط الفعالة خلال المنظمة كلها يجب أن تكون هي الرقابة .
- ٤ - الملائمة و ه ف « تأكد أن التنظيمين الإنسانى والمادى . ملائمان لأغراض وموارد وحاجات المنظمة » . (٢)
- ٥ - التنظيم ن ه ف وسيلة لبناء النظام الإنسانى والمادى للمشروع أى تنظيم كلا الرجال والمواد .
- م ر التنظيم بالمعنى الرسمى معناه الترتيب ومما ينشأ عنه من أجراء منظم ومرتب . فن المستحيل على أى مشروع جماعى حتى ولو كانت الجماعة تتركب من أشخاص قليلين لا يربطهم بعضهم إلى بعض غير هدف عام - ألا يازمها ترتيب من نوع معين للعمليات والإجراءات وهذا الترتيب هو التنظيم .

رقم الجبا للرج العبارة
(أ) الاستمرار أورت ق « يجب أن يكون تركيب المنظمة مهيئاً ليس فقط لفاعليات اللازمة في الحال لضمان تحقيق هدف المشروع بل يهيئ استمرار مثل هذه الفاعليات طوال وحتى نهاية فترة العمل على النحو الذي بدأ به عند إنشائه . ومعنى هذا استمرار الإمداد بالرجال والترتيبات للتقدم للنظم بكل نواحي العمل .

٦ - التنسيق ن هـ ف التنسيق معناه توحيد وربط كافة نواحي النشاط .

م ر وينبدأ التنظيم عندما يكتل الناس - حتى ولو كان عددهم اثنين أو أكثر - جهودهم لفرض معين ... إلا أن هذه الجهود ينبغي تنسيقها . بمعنى جعلها تعمل معاً وفي تضافر ... (وما لم يحدث هذا) لم تكن هناك وحدة في الفعل ، وبالتالي لا يكون ثمة تنظيم حقيقى للجهود .

٧ - الترتيب و هـ ف « دبر الترتيبات المادية والبشرية » .

(١٤)

م هـ ف

(١٠)

٨ - الأمر ن هـ ف « الأمر معناه جعل الأفراد يؤدون عملهم » .

و هـ ف إنشاء إدارة تكون مختصة ولديها وحدة

(٣) الهدف .

رقم للبدأ للرجع م ر
 العبرة
 إن أحسن ما يمكن أن يوصف به فن الإدارة من حيث العلاقات الإنسانية فيه أنه فن التعامل مع الناس وإدارتهم — مما يجب أن يقوم على الفهم الإنساني العميق للمستدير . كأن عملية التنظيم يمكن وصفها بأنها عملية ربط الواجبات أو الوظائف النوعية في هيكل متناسق تمام التناسق ... فعملية التنظيم سابقة في الترتيب على عملية الإدارة » .

٩ — الرقابة ن هـ ف « الرقابة معناها التأكد من أن كل شيء يتم وفقاً للقواعد التي وضمت والتعليمات التي أعطيت .
 و هـ ف أخضع كل شيء للرقابة » .

(١٥)

(أ) المشاهدة أورت في « يجب أن تكون كافة التصويرات والتقارير التي توضع لغرض الرقابة في حدود تركيب المنظمة . ولا ينبغي التمييز عن جهود أى فرد في أية صورة لا يسمح له مركزه بالتأثير بها » .
 (ب) المقارنة أورت في « يجب أن تكون كافة التصويرات والتقارير التي توضع لغرض الرقابة في حدود معايير الأداء المطلوبة والأداء السابق » .

(ج) الفائدة أورت في . تختلف التصويرات والتقارير التي توضع لغرض الرقابة في قيمتها بالنسبة للفترة التي تفصلها عن الأحداث التي تمكسها، ولا بد من تصميمها وفقاً لأفراض المساعدة على إتخاذ القرارات في الحاضر وتفادى الخسارة في المستقبل لا كمجرد تسجيلات .

رقم المبدأ المرجع البارة
(د) الحالات الخاصة ف ت « يجب ألا يطلق الرئيس إلا تقارير

ملخصة ومركزة وثابتة نسبياً ومع هذا تشمل كافة العناصر التي تدخل في الإدارة. وحتى هذه التلخيصات يجب أن يكون قد راجعها أحد مساعديه قبل أن تصله ، وتتضمن الحالات الشاذة عما هو مألف من قبل أو بالنسبة للمعايير الظاهرة . وبهذا فإن « قصر إطلاعه » على الحالات الحسنة جداً والحالات السيئة جداً يعطيه في لحظات قليلة فكرة كاملة عن التقدم الذي يتم أو العكس » (إدارة للصنع)

١ - الإتصال المباشر م ب ف « يجب أن يتم التوافق عن طريق الاتصال المباشر بين الذين لهم سلطة المسئولية عن الأمور المعنية .
٢ - المراحل الأولى م ب ف « ويجب أن يبدأ الاتصال في المراحل الأولى من العملية . قانت لا نستطيع لأ كبر درجة من النجاح في مشروعك أن تجعل من رسم السياسة ومطابقة السياسة عمليتين مفصلتين . إذ لا يمكن أن تبدأ مطابقة السياسة بعد أن تكون السياسات المنفصلة قد أكلت » .

٣ - الربط المتبادل م ب ف « أن التنسيق بحكم طبيعته عملية نشاط تحكم نفسها بنفسها^(١) . فالسياسة يتوصل إليها بتفسير الأجزاء المعنية من المشروع . فروساء الأقسام لا ينبغي أن يقسموا أنفسهم ثانية^(٢) ، بل إن يتداخلوا بأنفسهم^(٣) .

auto — governed activity.

interdepartmentalize themselves.

inter de part mentalise themselves.

(١)

(٢)

(٣)

وتم البدء للرج

العبارة

وسياسة الأقسام يجب أن تكون جزءاً متكاملًا مما يعرف بالسياسة العامة. فالنشاط التنظيمي نشاط توجيهي بينا التفاعل هو الرقابة، فهو لا يقيم رقابة « يجب أن تكون آلية^(١) الإتصال مستمرة بدلا من أن توجد لمسابات خاصة ٠٠٠ حتى لا تنقطع دورة الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ ومن التنفيذ إلى التخطيط ٠٠٠ وحتى ننظر للرقابة على أنها فاعلية مستمرة لن تتخلف من مخالطة أذا قادرون على حل المشاكل ٠ فاعتقادنا في هذه القدرة عبء يثقل تفكيرنا ٠ والذي نحتاج إليه طريقة ما لمواجهة المشاكل ٠ »

ع — عملية مستمرة م ب ف

« التنسيق تبير عن مبادئ التنظيم في مجملها^(٢) لا أكثر ٠ ولكن هذا لا يعني أنه لا توجد مبادئ ثانوية، أنه يعني أن كافة المبادئ الأخرى متضمنة في هذا المبدأ التنسيقى الواحد. أما المبادئ الأخرى فهي تلك التى يعمل التنسيق خلالها وبهذا تصبح له فاعليته ٠ »

١٠ — مبدأ التنسيق م ر

وهو ف « نسق العمليات والجهود ٠ »

« بما أن التنسيق هو المبدأ الشامل في التنظيم، فإنه ينبغي بأن يتخذ مبداء، الخالص وأساسه في السلطة — أى القوة التنسيقية العليا. وينبى أن تستقر هذه القوة التنسيقية العليا دائما وفي كل منظمة في مكان ما، وإلا فلن

١١ — السلطة م ر

- رقم البنا للرج البارة
- تكون هناك توجيهات لأى جهد متفاسق حقاً
- م هـ ف (٤) « وحدة الأمر »
- و هـ ف (١٣) « وجه انتباهها لوحدة الأمر »
- (أ) للطابقة ف ت « يجب أن يلازم المسئولية قدر يطابقها من السلطة » (إدارة المصنع) .
- أورت ق « السلطة والمسئولية يجب أن تكونا متساويتين^(١) متعادلتين^(٢) ومحدتين .
- ١٢ — العملية التدريجية م ر « من الجوهرى لذات فكرة وتصور التنظيم أن توجد عملية — صورية في طابعها — تعمل خلالها السلطة التنسيقية من القمة طوال تركيب الجسم للنظم كله . . . هذه العملية التدريجية هي نفس الشكل من التنظيم الذى يسمى أحياناً بالهرمية » .
- م هـ ف « الشكل الرئاسى الهرمى »^(٣)
- (٩)
- (أ) الإنصال المباشر هـ ف « من الضرورى التوفيق بين إحترام الإجراء الهرمى وضرورة سرعة التصرف ، ويتم ذلك على النحو التالى : كلما كان التنسيق مطلوباً بين إدارتين فمن الواضح أنه أكثر بساطة وأسرع أن يمد رئيسا الإداريين إلى الاتصال المباشر . . . وهذا هو ما ينبغي أن

Coterminous.

Coequal.

the hierarchy.

(١)

(٢)

(٣)

يفعله كلما أمكن ذلك ... وسيكون الإجراء
المعمى بآمن إذا كان رؤساء كل مستوى قد
صرحوا لهم بالقيام بهذا الإتصال المباشر ،
وسينتظم الموقف تماماً إذا ما أخطر هؤلاء
المتصلون رؤساءهم مباشرة بأى تصرف مشترك
واقفوا عليه. (أنظر فى هذا أيضاً رقم ٩ ، د ، أ)

١٣ — تعيين الوظائف وترابطها م ر « توجد دائماً حلقة أخيرة تتوقف فيها

السلطة عن تفويض سلطانها الخاص على الآخرين
وتفوض أو تعين مجرد الوظائف النوعية . فالعملية
التدرجية تنتهى دائماً حيث ينبغى لها — عند
تحميد الوظائف والضرورة النهائية فى المنظمة التى
بدونها لا يكون هناك تنسيق حقيقى حتى بالمضى
الصورى أو الرسمى — ربط كافة هذه الوظائف »

م هـ ف (١) « تقسيم الأعمال »^(١)

١٤ — القيادة م ر القيادة هى الصورة التى تتجسدها السلطة

عند ما تنزل إلى العمل .

م هـ ف (٥) وحدة الإدارة^(٢) .

(أ) الروح (الأسبور) م ر على القائد أن يكون شديد الحساسية

لحقوق (المقودين)^(٣) وأن يتخذ الضمانات

الكفيلة بصيانتها لكل فرد خلال المنظمة . أو

بعبارة أخرى يجب أن يسير قريباً من سياسة

(الرجل الأسبور)^(٤) وفى سبيل ذلك يجب

division of labour.

unity of Management.

the led.

fair play.

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

أن يبدأ القائد بهذه الروح مع بعضهم البعض . .
(ب) المسئولية مطلقة أورت ق « يجب أن تكون مسئولية كافة الأشخاص الذين يزاولون السلطة مسئولية مطلقة داخل الحدود المينة لهذه السلطة كما ينبغي أن يكونوا محاسبين شخصياً وكل التصرفات التي يقوم بها مرءوسهم » .

(٢) مثال م ر يجب أن يكون القائد كل ما يرغب أن يكون عليه مرءوسه . فالتاس يفكرون كما يفكر قادتهم، والناس لا يخفون في تصرف أفكار رؤسائهم » . (نقل عن الجنرال ممرول^(١))
رئيس هيئة أركان حرب الجيش الأمريكي) .

١٥ - التفويض م ر « تفويض السلطة معناه منح سلطة معينة محددة من قبل سلطة أعلى . . . فعندما تنسى ما إمكانية القيادة الشخصية في كل مكان فسوف ينشأ هذا اللون من التنظيم الذي تستطيع أن تسميه التفويض للمرءوسين^(٢) . ولا يفوض القائد بعد سلطة عمل شيء نوعي معين ، وإنما يبدأ في تفويض سلطته أشبه بسلطته هو ؛ بمعنى آخر أنه يفوض حق التفويض ذاته » .

وهـ ف (٨) « شجع الرغبة في تحمل المسئوليات »
(أ) مبدأ الحالات الخاصة ف ت ليس منظرأ غير مألوف — وأن يكن مفظراً بأنساً — أن ترى رئيس مصلحة إدارية كبرى غارقاً في مكتبه وسط محيط من التقارير.

والمكاتبات يظن أنه يجب أن يوقع كل منها
بامضائه ، لأنه يشعر أنه يعمل هذه الأكوام
من التفاصيل تمر على مكتبه فهو يظل على صلة
وثقى بالنظرة كلها. ومبدأ الحالات الخاصة عكس
هذا تماماً... أنه يفسح له الوقت لتدبير الخطوط
للبريضة في السياسة ودراسة خصائص وجدارة
الأفراد من مرسوميه الأكثر أهمية منه (إدارة
المصنع ، إنظر أيضاً ٩ (د) فوق) .

م د « لقد اختار موسى أكفأ الرجال في إسرائيل
كلها... فعكسوا الشعب في كل الظروف، فكانوا
يأتون موسى بالحالات الصعبة، أما الأمور الصغيرة
فكانوا يحكمون فيها بأنفسهم (سفر الخروج) .
« إن القانون - المكتوب أو غير المكتوب -
الذي يحكم هؤلاء الذين يزاولون السلطة
المفوضة هو هو دائماً » .

(ب) مجال الإشراف (الرقابة) جر « لن يستطيع رئيس أن يشرف إشرافاً
مباشراً على عمل أكثر من خمسة أو بالأكثر
سنة مرسومين ترتبط أعمالهم ارتباطاً وثيقاً » .

١٦ - لتعدد الوظائف م ر . التعدد الوظيفي هو الصورة من التنظيم التي
تمين كافة الوظائف... قد تكون السلسلة الهرمية
الدرجة سلسلة طويلة إلا أنه توجد دائماً الحلقة
الأخيرة التي تتوقف عندها السلطة عن تفويض
سلطاتها للآخرين وتكتفي بتعيين أو تفويض
الأعمال الوظيفية .

و هـ ف (٧) « حدد الواجبات بوضوح »

(أ) التخصص فت « يجب أن يقتصر عمل كل فرد في المنظمة ما أمكن على أداء وظيفة رئيسية واحدة » (إدارة للصنع

١٧ — التعريف بالوظيفة م ر « يجب أن يكون في كل منظمة وظيفة تعين أو المحدد الهدف أو الطريقة اللازمة لتحقيقه.. هي الوظيفة التعريفية المعروفة دائماً في الحكومة المدنية بالتشريع ».

و هـ (٥) « إنخذ قرارات تكون واضحة، مميزة دقيقة ».

فت التخطيط . (أنظر موظف سير العمل ببطاقة التعليمات ، وموظف الزمن والتمن . في كتابه الرئاسة الوظيفية^(١) تجدها في سيكولوجية إدارة الأعمال — الثاني) :

١٨ — الوظيفة التنفيذية م ر « ووظيفة أخرى تتقدم خلال هذه العملية نحو تحقيق الهدف.. هي الوظيفة التطبيقية أو التنفيذية

و هـ (١) تأكد أن خطة العمليات تنفذ بدقة » .

فت الأداء (أنظر رئيس الجماعة ، رئيس التشييلات ، رئيس الصيانة ، والمفتش في نظريته عن الرئاسة الوظيفية تجدها في سيكولوجية إدارة الأعمال — الفصل الثاني)

١٩ — الوظيفة التفسيرية و هـ (١٠) « وقع المقوبات على الأخطاء والتفريط »

م هـ (٢)

فت أنظر ضابط النظام^(٢) في الرئاسة الوظيفية- السابق الإشارة إليه .

٢٠٠ — المصالح العام و هـ ف (١٢) « تأكد من أن المصالح الخاصة لا تتدخل

م هـ ف (٦) مع المصلحة العامة »

م ر « من بين الأخطار التي ينطوى عليها نمو

المنظمة الصراع والتعطش للقوة في جانب الرؤساء

أنفسهم ، وما يستتبه ذلك من فقدان للنظام

الحسن وإخضاع مطالب الرجال في مراكز

الرياسة لمصلحة الجماعة » .

« جماعية المصلحة ^(١) هي الأساس الشرعي

لكل تنظيم بنائي » .

٢١٠ — المركزية م هـ ف (٨) « المركزية »

م ر « لقد كانت الطريقة القديمة هي السيطرة ^(٢)

أى التنسيق عن طريق الأوامر المطلقة. ثم تلا

ذلك التراضي ^(٣) أو تبادل مواقف الإذعان

والتسليم ^(٤) وأخيراً جاء التكامل ^(٥) القائم على

اعتبار المصلحة العامة التي فيها يخضع كل

لقانون المنظمة »

أنظر في مواضع متفرقة « قانون الموقف ^(٦)

م ب ف

Community of interest

domination.

Compromise.

mutual concession.

integration.

the law of the situation.

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

(٥)

(٦)

٢٢- الكفاءة^(١) في اللوغتين « تأكد أن على رأس كل قسم رئيساً كفئاً و هـ (٦) نشيطاً » .

م ر « إن للمبار النهائي لقوة (أية منظمة) يمكن أن يعبر عنه بأبسط أنفاظ — أنه القوة الجماعية الأفراد المسئولين عن مقدراتها^(٢) .

٢٣- الروح المعنوي م هـ (١٤) « الروح للمعنوي^(٣) .

م ر « هناك شرطان حيويان فقط : أن يصبح هدف (المنظمة) مهما كانت طبيعتها هدفاً مرغوباً فيه ، ومشروعاً . وعلى هذا الأساس يمكن أن تقام دائماً وحدة في النظر^(٤) تترجم إلى وحدة في الروح ووحدة الروح هذه هي القوة الدافعة التي تكفل أكبر كفاية تنسيقية في أي مشروع عملي » .

٢٤- الاختيار وشفل وهـ (٦) « احتر الأفراد بعناية فائقة . وضع كل فرد في المكان الذي يستطيع فيه أن يكون المراكز فيه أكثر إنتاجاً » .

م ر « لكي تكون أي منظمة كفئاً حقاً ، ينبغي أن تكون حركية^(٥) بأوسع معنى الكلمة دائماً ذات مراكز — ير أن تشغل ، ودائماً في حاجة إلى أفراد يشغلوا مسئوليات أعلى .

appropriate staffing.

(١)

destinies.

(٢)

Espirit de Corps.

(٣)

unity of doctrine.

(٤)

mobile.

(٥)

٢٥ - المكافآت والجزاءات « كافي الأفراد باستقامة وعدالة على
و هـ ف (٩) م هـ ف (٧) خدماتهم ».

م ر « إن بواعث العمل تسمح بتصنيف
ثلاثي : بواعث التوفير^(١) وبواعث النمو^(٢)
وباعث الأجر^(٣) ».

و هـ ف (١٠) « وقع العقوبات على الأخطاء »

م ر « حيث يوجد الضعف الإنساني ، يكون
(الرئيس السهل) أكثر قابلية لأن يسمح به
أن يحاول إصلاحه . . . فهو في أساسه رئيس
غير عادل . . . أنه لا يقدر إلا راحته هو حق
ولو كان فيها إنكار مرءوسيه للمساعدة والتشجيع
والتأييد التي توجه إليهم ».

٢٦ - المبادأة و هـ ف (٨) شجع الرغبة في التصرف^(٤)

م هـ ف (١٣)

م ر « إن ما يحتاجه الموظف قبل كل شيء
باعث التقدم في العمل^(٥) وكافة البواعث والفرص
لتتقدم نحو عمل أحسن ».

« المددلة^(٦) »

٢٧ - المددلة م هـ ف (١١)

م ر

« أن المثل الأعلى للستورية في الإدارة.

incentive to save.

(١)

to grow.

(٢)

wage incentive.

(٣)

initiative.

(٤)

to grow on the job.

(٥)

equity.

(٦)

أن يجعل قانون المدالة آلياً بقدر ما في وسع
الإنسانية أن تفعل «

(١) البينة ١ — أوردت في « لا ينبغي أن يقبل قول يتعلق بأي فرد في المنظمة ويتضمن وصفاً أو قدراً له من أي شخص ذي سلطة دون أن يسمح بالفرصة كاملة للشخص المختص أن يعالج الأمر . ويجب أن تحكم قوانين الإثبات للعمول بها في الأغراض القانونية قبول أي رأي أو قول . ولا ينبغي أن يسجل رأي معاد .

(٢) ما لم تكن قد أتتحت للشخص
للحق فرصة تدبر الجزئيات « .

٢٨ — النظام ومرف (١١) « النظام (٣) »

م ٥ ف (٣)

« تجنب الروتين » م ٥ ف (١٦)

انظر رقم (٢٠) سابقاً . م ر

٢٩ — الثبات م ٥ ف (١٢) « إثبات للوظفين »

evidence

(١)

adverse comment

(٢)

discipline

(٣)

دليل الموضوعات

من س - الخ س

تصدير : الدكتور كمال دسوقي ١٥ - ٥

مقدمة المؤلف ٢٣ - ١٧

مراجع ٢٤

الفصل الأول : طبيعة الإدارة والخطة العامة في تحليلها ٣٤ - ٢٥

النظرية والعمل : ٢٥ - ٢٨ ؛ خطر الدواء السهل :

٢٨ - ٢٩ ؛ تحليل فايول للإدارة : ٢٩ - ٣١ ؛

البحث : المبدأ الأساسى : ٣٢ - ٣٣ ؛ مبادئ

الإدارة : ٣٣ - ٣٤ ؛ شكل رقم (١) يبين مبادئ

الإدارة : ٣٤ .

الفصل الثانى : التنبؤ ٤٢ - ٣٥

مبادئ البحث : ٣٥ - ٣٦ ؛ استخدام التنبؤ المحدود :

٣٦ - ٣٧ ؛ قياس العوامل الاقتصادية : ٣٧ - ٣٩ ؛

التنبؤ باحتياجات الهيئة الإدارية : ٣٩ - ٤٠ ؛

الدراسة مقابل الذكاء : ٤١ - ٤٢ .

الفصل الثالث : التخطيط ٥٥ - ٤٣

مسألة عملية : ٤٣ - ٤٤ ؛ مبدأ الهدف : ٤٤ - ٤٥ ؛

خطر التعقيد : ٤٥ - ٤٧ ؛ التبسيط والتقنين :

٤٧ - ٤٨ ؛ درس الحرب : ٤٨ - ٤٩ ؛ مبدأ

المرونة : ٤٩ - ٥٠ ؛ يجب أن يتوافق التفسير مع

الغاذج : ٥٠ - ٥٢ ؛ الموازنة : ٥٢ - ٥٣ ؛ العقل

قبل المنتج : ٥٢ - ٥٥ .

الفصل الرابع : مبادئ التنظيم والتنسيق ٨٧ - ٥٦

التنظيم مسألة فنية : ٥٦ - ٥٧ ؛ التناول الهندسي :
 ٥٧ - ٥٨ ؛ ضرورة التخطيط : ٥٨ - ٦٠ ؛ قصور
 التصميم شئ غير منطقي عنيف ومضنية وعدم كفاية :
 ٦٠ - ٦٣ ؛ مبدأ الإستمرار : ٦٣ ؛ أغلوطة الرجل
 د العمل : ٦٣ - ٦٥ ؛ المفاهيم الأساسية :
 ٦٦ - ٦٧ ؛ مبدأ التنظيم والتنسيق : ٦٧ - ٦٨ ؛
 تطبيق مبدأ الهدف : ٦٩ - ٧٠ ؛ التنسيق :
 ٧٠ - ٧١ ؛ السلطة : ٧١ - ٧٢ ؛ يجب أن تتطابق
 السلطة المسئولية : ٧٣ ؛ العملية التدريجية :
 ٧٣ - ٧٥ ؛ تمييز الوظائف وتربطها : ٧٥ - ٧٦ ؛
 التخصص : ٧٦ - ٧٧ ؛ القيادة : ٧٧ - ٨٠ ؛
 التفويض : ٨٠ - ٨٢ ؛ مجال الرقابة : ٨٢ - ٨٣ ؛
 تحديد الواجبات : ٨٣ - ٨٤ ؛ الوظائف التشريعية
 الإدارية والقضائية : ٨٤ - ٨٥ ؛ الفصل في فصل
 السلطة القضائية : ٨٦ - ٨٧ .

الفصل الخامس : طرق التنسيق : ٨٨ - ١١٨

تمييز ومفاضلة الوظائف الإدارية : ٨٨ - ٩٠ ؛
 طريقة الوحدات : ٩٠ - ٩١ ؛ طريقة التسلسل :
 ٩١ - ٩٤ ؛ الطريقة الموضوعية الشخصية : ٩٥ -
 ٩٦ ؛ الحاجة للتخصص : ٩٦ - ٩٧ ؛ عقبات
 التنسيق : ٩٧ - ٩٨ ؛ مستويات السلطة والمستوى :
 ٩٨ - ١٠١ ؛ شكل رقم ٣ (مستويات الإشراف
 على سير العمل) : ١٠٢ - ١٠٣ ؛ أنواع العلاقات
 ١٠٤ - ١٠٥ ؛ مبادئ وطرق تمنع العمل المتبادل :
 ١٠٥ - ١٠٦ ؛ المنهج (المقيدة : ١٠٦ - ١٠٧ ؛
 التدريب : ١٠٧ - ١٠٨ ؛ النشر : ١٠٨ - ١١٠

من س — إلى س

الجان : ١١٠ — ١١٣ ؛ شروط عمل الجان
الناجح : ١١٣ — ١١٥ ؛ الحاجة المستدعة لطرق
التنسيق : ١١٥ ؛ مبدأ الأعضاء الاستشاريين :
١١٦ — ١١٨) .

الفصل السادس : الأمر ١١٩ — ١٤٥

الصالح العام : ١١٩ — ١٢٠ ؛ رقم ٤ : مبادئ
الأمر والرقابة : ١٢١ ؛ خطأ التفرة بين الهدف
والباعث : ١٢٢ — ١٢٣ ؛ الأمر يجب أن يمثل
مدقاً هاماً : ١٢٣ — ١٢٤ ؛ المركزية : ١٢٤ —
١٢٥ ؛ الاختيار وشغل الوظائف : ١٢٦ — ١٢٧ ؛
أهمية العناية والتفكير : ١٢٧ — ١٢٩ ؛ المرتبات :
١٣٠ — ١٣١ ؛ الترقية : ١٣١ — ١٣٣ ؛ الإجراءات :
١٣٣ — ١٣٤ ؛ المبادأة : ١٣٤ — ١٣٦ ؛ الروح
المعنوى : ١٣٦ — ١٣٧ ؛ العدالة : ١٣٨ — ١٣٩ ؛
النظام : ١٣٩ — ١٤٢ ؛ النظام الصناعي ينبغي أن
يكون غير شخصي : ١٤٢ — ١٤٣ ؛ الإجراءات الرسمية
العقيمة (الروتين) : ١٤٤ ؛ ثبات الموظفين :
١٤٤ — ١٤٥ .

الفصل السابع : الرقابة ١٤٩ — ١٧١

الضرورة التاريخية للرقابة ١٤٦ — ١٤٧ ؛ بعض
فضائح الجيش : ١٤٧ — ١٤٩ ؛ تغيير التأكيد في
أفكار الرقابة : ١٤٩ — ١٥٠ ؛ الحاجة إلى أخلاقية
الإدارة : ١٥٠ — ١٥٢ ؛ أفكار جديدة للرقابة
في الأعمال : ١٥٢ — ١٥٣ ؛ الرقابة كعملية نشاط
دائم : ١٥٤ — ١٥٦ ؛ التفرة بين الرقابة والإحصاء :
١٥٧ ؛ التأثير على وظائف المحاسب : ١٥٨ — ١٦٠ ؛
مبدأ المشابهة ١٦٠ — ١٦١ ؛ مبدأ المنفعة : ١٦١ —

من ص - الى ص.

- ١٦٣ ؛ مبدأ الحالات الخاصة : ١٦٣ - ١٦٤ ؛
الأسس النفسية للرقابة : ١٦٤ - ١٦٥ ؛ وحدة
التأثير : ١٦٥ - ١٦٧ ؛ خوف الرقابة : ١٦٧ -
١٦٨ ؛ مبدأ الاتصال المباشر : ١٦٨ - ١٦٩ ؛
التنسيق في مراحل الأولى : ١٦٩ - ١٧٠ ؛ تبادل
ارتباط جميع العوامل : ١٧٠ - ١٧١ ؛ التنسيق
كعملية مستمرة : ١٧١ .

الفصل الثامن : ١٧٢-١٧٤ .

خاتمة : ١٧٢ ، ١٧٣ ، ١٧٤ ، ص ١٧٥ شكل رقم ٦

ومود المؤلفين المشار إليهم في هذا الجدول ١٧٧ - ١٩٣ .

مكتبة الثورة الإدارية

بإشراف الدكتور كمال دسوقي

ظهر منها الكتب الآتية :

٢ - دراسة الإدارة العامة } تأليف دوايت والدو
وترجمة الشريف عهود

٣ - عملية تدريب الرؤساء } تأليف ناتانيل كفتور
وترجمة علي حامد بكر

٣ - علم النفس الإداري } تأليف هارولد ليفيت
وترجمة كمال دسوقي

٤ - عناصر الإدارة } تأليف ليندول أوردك
وترجمة علي حامد بكر

تحت الطبع

- - المشاكل الإنسانية
للمدنية الصناعية } تأليف إلتون مايو
وترجمة مبارك إدريس
- ٦ - إدارة المشاريع التجارية } تأليف نويل برالتون
وترجمة فاروق حسن غرابه
- ٧ - اقتصاديات التنظيم
الصناعي } تأليف : أ. بينشام
وترجمة نازى سيد سليم
- وتظهر منها تباعاً الكتب الآتية :
- ٨ - إدارة المصنع وتنظيمه } تأليف : ن. ت. سوندرز
وترجمة حمدي الكبيسي
- ٩ - الحوافز والكفاية الإنتاجية } تأليف : ج. ر. باركر
في الصناعات السوفيتية } وترجمة سعد الموجي
- ١٠ - العوامل الإنسانية للإدارة } تأليف فريق من علماء الإدارة
وترجمة : فرج عبد القادر طه
- ١١ - رجل التنظيم } تأليف : وليم هوايت
وترجمة : سعد الموجي
- ١٢ - نموذج الإدارة } تأليف : لندول أورفيك
وترجمة : فاروق حسن غرابه

هذا الكتاب

الكولونيل ليندول أورفيك أحد رواد تبادل الخبرات الإدارية الدوليين الذين أسهموا في تطوير الإدارة بكتاباتهم ، ونشاطهم ، ومراكزهم فكان أول بريطاني تمنحه اللجنة الدولية للإدارة العلمية ، ميداليته الذهبية . . . كما أنه مدير ورئيس مجلس إدارة معاهد وشركات استشارية إدارية عديدة نخص منها بالذكر معهد الإدارة الدولي بجنيف ، وشركة أورفيك وأور وشركاهما للإستشارات الإدارية بلندن .

ونظراً لخبرته الإدارية الواسعة ، ونأليفه الكثيرة في الإدارة . . . استدعى أورفيك ليحاضر في كثير من بلدان أوروبا وأمريكا وآسيا . حاضر في إنجلترا ، وفرنسا ، وسويسرا ، والهند . وكندا ، وولايات المتحدة ، وأمريكا اللاتينية ، وكانت خمس محاضرات مما يلقيه عن الإدارة تكفي لأن تجمع في كتاب كمعاصر الإدارة الذي نشره اليوم (١٩٤٢) أو د نموذج الإدارة ، الذي سنشره فيما بعد (١٩٥٥) .

فكتاب د عناصر الإدارة ، يمثل مرحلة التجميع والتنظيم في حياة مؤلفه وفي تطور علم الإدارة على السواء . وفيه يعمد أورفيك إلى تلخيص وتوضيح وجدولة مبادئ الإدارة وعناصرها على النحو الذي صاغها فيه آباء الإدارة العلمية السابقون .

كمال دسوقي

